波士顿管理新视野丛书

BCG视野

市场营销的新逻辑

The BCG Way
The Art of Business Marketing

（日）今村英明　著
李成慧　译

在市场营销中，特别是在组织对组织的交易领域，
营销已变得越来越重要。而是否具有营销逻辑已成为超级营销人员与
普通营销人员的最大区别。熟练掌握营销逻辑，
将有助于你正确地把握市场，并能从市场中找到最大限度
发展自己企业的机会，从而大幅提高企业的销售额。



BCG

在进行组织间营销时，你是否曾为以下问题所困扰：

- 怎样科学地分析市场？
- 怎样制定营销战略？
- 怎样准确把握客户需求？
- 怎样构筑全新的交易关系？
- 怎样制定并实施定价策略？

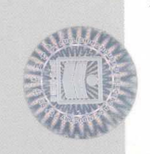
以上这些问题统统能在本书中找到答案。不仅如此，在每一个关键问题点上，你几乎都能找到作者为你提供的简便、有效的工具和方法。

掌握营销逻辑将帮助你实现营销技能上的飞跃！

营销逻辑是指对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户、如何持续拉开与竞争者间的差距、如何获取利润等问题，具有一套贯穿始终的观点、思路和行为方式。

掌握了营销逻辑的营销人员，已远非单纯的营销人员——他们已经成长为可以正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会的市场观察家。市场观察家能站在企业经营者的角度观察市场。市场观察家的重要作用不仅体现在营销业务中，而且在产品开发、制造、会计、策划等业务中的作用也日渐重要。

世纪波文化发展有限公司
http://www.century-wave.com
咨询投稿：(010)88254199
sjb@phei.com.cn
责任编辑：李 静





ISBN 978-7-121-06082-3
9 787121 060823 >
定价：28.00 元

波士顿管理新视野丛书

BCG视野

市场营销的新逻辑

The BCG Way
The Art of Business Marketing

（日）今村英明 著
李成慧 译

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

版权贸易合同登记号　图字：01-2007-4326

图书在版编目（CIP）数据

BCG 视野：市场营销的新逻辑 /（日）今村英明著；李成慧译. —北京：电子工业出版社，2008.3
（波士顿管理新视野丛书）
书名原文：The BCG Way：The Art of Business Marketing
ISBN 978-7-121-06082-3

I. B…　II. ①今…　②李…　III. 市场营销学　IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 024589 号

责任编辑：李　静
印　　刷：北京机工印刷厂
装　　订：涿州市桃园装订有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　　　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：12　字数：153 千字
印　　次：2008 年 3 月第 1 次印刷
定　　价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。
质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。
服务热线：（010）88258888。

中文版序

“营销”已经成为当今重要的商业词汇之一，但其关注点仍然是消费者，而不是组织。虽然介绍消费者营销方面的最佳实践的资料层出不穷，但是有关“组织间营销”的资料却寥寥无几。

所谓组织间营销是针对以组织为对象的销售领域，不是直接面向消费者进行销售的，而是以企业、政府机关、学校、医院等团体为对象来进行销售的。它和一般意义上的销售有着根本的不同。

随着中国和全球供应链结合得越来越紧密，以及新工业公司快速成长，组织间营销的重要性达到了新高度。但是，有关这方面的讨论并不多见，而且对它的理解也不充分，特别是在像中国这样的新兴市场。从这个意义上说，本书的出现填补了这方面的空白。

本书作者通过大量的实际案例介绍了组织间营销的主要原则。正如他预言的那样，营销逻辑将成为21世纪企业营销人员不可或缺的素质。从事组织间营销的人员一旦掌握了营销逻辑，就不再是单纯的营销人员，他们

可以科学地把握市场，并能从市场中找到最大限度地发展本企业的机会。他们就会上升到一个新的高度，成为市场观察家，成为能够以企业经营者的眼光来看待市场的人才。市场观察家的重要作用不仅表现在营销业务中，在产品开发、制造、会计、策划等业务中也有所体现。从这个意义上说，成为市场观察家就迈出了通向“候补管理者”之途的第一步。

掌握了营销逻辑，就有可能升级为市场观察家，升级为市场观察家，就能以经营者的眼光来看待市场，为领导一个企业奠定坚实的基础。从这个意义上说，营销逻辑无论对于个人，还是对于企业，都是极为重要的。

我们希望您能喜欢本书，希望本书能帮助您在世界最重要的市场之一——中国取得成功。自上世纪 80 年代以来，BCG 在中国与中国本土企业及跨国客户开展了广泛的合作，我们了解这里有着急迫的挑战和动人的机遇。我们相信本书的内容与中国市场高度相关，并且非常及时。因此，我们向您推荐此书。

许介
BCG 资深合伙人兼董事总经理
BCG 亚太区消费品专项领导人

温济棠
BCG 合伙人兼董事总经理
BCG 大中华区市场营销专项领导人

序　言

如今，在组织对组织交易领域，营销已变得越来越重要。我所结识的许多从事生产和经营业务的企业的经营者们异口同声地强调："以前，我们企业只有销售没有营销。今后，要强化营销。"不仅如此，美国一些一流的商学院，也逐渐认识到了组织间营销的重要性，开设了关于"商业营销"或"产业营销"的讲座。

组织间营销是针对以组织为对象的销售领域，不是直接面向消费者进行销售，而是以企业、政府机关、学校、医院等组织为对象来销售产品和服务。生产资料、B2B（Business to Business，即企业对企业的电子商务）交易等都包含在这个领域内。此外，在消费资料领域，面向大型销售连锁店类型的客户企业的销售，也需要进行组织间营销。

虽然市场上营销类的书多如牛毛，但是多数是介绍以消费者为对象的营销方法，基本上没有介绍针对组织营销的方法。即使著名的菲利普·科特勒教授编著的营销类教科书、入门介绍书也是一样，大部分都是以消费资料销售为对象。

我所在的波士顿咨询公司（Boston Consulting Group，BCG），是一家向企业经营者提供经营咨询的公司。其主要业务是帮助企业制定战略并促进战略的实施，帮助企业就研究、开发、制造、物流、人力资源、信息系统等业务专题进行改革。在这些业务中，我们主要的工作是帮助各行各业的企业提高销售业绩。本书以我在从事这些工作的过程中所发现的营销一线的问题、一些具体的改善业绩的方案和世界各国的做顾问的同行们的经验为基础编著而成。

本书介绍了组织间营销中营销逻辑的基本要素，旨在通过一些简便的方法或工具来引导读者学会分析思考、提高营销技能。读者通过掌握营销逻辑，对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户，如何持续拉开与竞争者间的差距，直至最后如何获取利润等，都能形成一套贯穿始终的看法、思路和行为方式。本书主要适用于从事组织间营销相关业务的商业人士、就读于商学院的学生和企业的经营者。

营销逻辑是 21 世纪的营销人员不可或缺的素质。掌握了营销逻辑的营销人员，已远非单纯的营销人员——他们已经成长为可以正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会的市场观察家。市场观察家能站在企业经营者的角度观察市场。市场观察家的重要作用不仅体现在营销业务中，而且在产品开发和制造、会计、策划等业务中的作用也日渐重要。

在读完本书后，如果你能重新审视自己日常的营销活动，重新思考关于营销技能的学习方法，实现从一名普通的营销人员到超级营销人员的飞跃，我将不胜荣幸。本书若能帮助你熟练掌握营销逻辑，进而实现从超级营销人员到超级市场观察家的过渡，我将无比欣慰。

今村英明

目　录

绪论　一流营销人员的独特之处

生意好的出租车司机在做什么

坐出租车的时候，只要有时间，我总会问司机师傅一个问题："生意好的司机与生意不好的司机有什么不同？"虽然都是司机，但因为每个人的情况都不一样：有给出租车企业开车的，也有开私家车的；有上早班的，也有上夜班的。所以他们给出的答案也各不相同。我把几十名司机的答案整理之后，得出如下一些结论：

- 生意不好的司机——把赌注押在某一段长路上，平时睡睡午觉、偷偷懒，主要特点是不怎么干活。
- 生意一般的司机——长时间劳动，工作起来废寝忘食，所以多数人身体都不好。

- 生意好的司机——善于动脑，干得很轻松。

其中，生意好的司机想尽各种方法拉客的事最有意思，也最能启发人。我们来看几个例子：

- 维护自己特有的“乘客群”。有些司机在接到乘客的预约电话后去迎接乘客或者在周六、周日接送乘客去打高尔夫球等。也就是所谓的“包租化”。
- 在日本全国范围内拥有一批因工作关系需要经常到东京出差的“固定乘客”，有些司机会保证这些乘客每次“进京”都乘坐自己的车。这样的做法进一步推动了“包租化”，做到“大范围揽客”。
- 有些司机事先找出位于城市中心的大楼出口及街角等打车族集中的地方，根据经验弄清楚这些地方在哪些时间段内打车的人会比较多，在上一位乘客下车后，马上奔赴离自己最近的类似地方。也就是“将主要载客点地图化”。

生意好的司机的技巧不胜枚举，其共同点就在于：虽然简单，但是却包含着一些合理的“成功方式”，而且他们为提炼出这些“成功方式”持续不断地做出努力。比如，在“包租化”方式中，他们会根据跟乘客谈话的氛围及内容找出可以成为固定乘客的人，将印有自己手机号的名片送给对方，并标上大致的价格；在“将主要载客点地图化”方式中，他们会询问乘客“为什么在某一时间段、某个地方打车的人会比较多？”，“经常会这样吗？”，以此来验证并增强自己的“主要载客点设想”。

因此，生意好的司机不会局限于把偶乘一次车的乘客送到目的地，而会不动声色地（预先计划好）跟乘客进行交流，找出与此后生意相连的契

机。做到了这一点，司机就不再单纯是一名司机，而是一名优秀的营销人员。

优等生、中等生、差等生

以前曾有一位学长跟我讲过业绩好的营销人员与业绩不好的营销人员的差别。他以当时在日本比较受欢迎的电视节目的广告词“优等生、中等生、差等生”为例，做了以下论述：

- 优等生——适当地做一些该做的事（不是花时间而是动脑子——在别人看来是在非常快乐地学习）。
- 中等生——拼命做一些比较难的事（出力不讨好）。
- 差等生——什么都不做（总是逃课）。

刚听到这些时，我很是佩服，觉得学长“表达巧妙、说到了点子上”。虽然刚才提到的出租车司机并不是营销人员，但是可以按照上述标准把他们划分成“优等生、中等生、差等生”。

那么，怎样做才能成为“优等生”呢？仅凭这些例子我们还是不太清楚。虽然我们知道只要不偷懒并努力学习就不会变成“差等生”，但是不清楚优等生们“该做的事”到底是什么样的事，“适当地做”又是一种什么样的做法。关于这些问题，即使问成绩优秀的孩子或者业绩好的营销人员，也只能得到“我们只不过做了一些大家都在做的事，没有什么大不了的”的答案。这倒不是因为他们谦虚或者不舍得将自己的经验传人，而是他们真的认为自己没有做过特殊的事，只是做了一些该做的事。对成绩优秀的

孩子来说，他们做的都是些理所当然的事，所以他们当然不能认识到自己的做法与一般做法的差别，更不能对此做出解释。如果问铃木一郎[①]这样的著名击球手“怎样才能击准球”，也只能得到“就是跟大家一样练习”的答案。同样，问“优等生”们怎样做才好，是得不到答案的。

如果我们认真观察在企业营销一线工作的员工们，就会发现他们中大部分人业绩平平。不管“优等生”还是“差等生”，都是很少一部分，绝大多数都是“中等生”。虽然这类“中等生”工作认真、勤奋，但是业绩总也提不上去。他们上班比别人早，下班后还要加班到很晚，周六、日还要工作；他们不停地发着名片、喝酒、唱歌、打高尔夫球、努力扩大自己的交际圈；他们不停地收集信息、与别人交换信息、用电脑整理信息；他们读很多与营销相关的书、不停地画着下划线、做着笔记，兢兢业业……但是遗憾的是，尽管他们付出了这么多的努力，大部分人还是业绩平平。于是他们不知如何是好，终日闷闷不乐，继续将更多的时间投入到工作中……虽然企业的经营者们也尝试着去激励员工，但是却怎么也提高不了这类“中等生”的成绩，所以经营者们也很着急……

这些就是在大多数企业中普遍存在的情况。

① 铃木一郎，日本爱知县西春日井郡人，美国职业棒球大联盟棒球选手。1994 年创下的日本单季最多 210 支安打记录，并缔造太平洋联盟最高了 3 成 85 打击率，之后创下连续 7 年夺得“打击王”的日本记录。2001 年，他加入美国职棒西雅图水手队，2004 年创下大联盟单季史上最多 262 支安打记录。

成为优等生的关键——营销逻辑

优等生与中等生的区别不是一般人认为的营销技巧和技能。相反，有很多销售业绩很好的营销人员都不善言辞、害羞、不善于与人交往、不懂得营销技巧。所以，虽然技巧和技能是重要因素，但不是决定因素。

优等生与中等生的最大区别在于是否具有营销逻辑，这一点从根本上决定了销售业绩的好坏。营销逻辑是指通过科学地观察市场获得适用于自己企业的成功方式。“具有营销逻辑”是指对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户、如何持续拉开与竞争者间的差距、如何获取利润等问题，具有一套贯穿始终的看法、思路和行为方式。

以前文列举的“包租化”的出租车司机为例，其营销逻辑在于：

（1）将目标集中在到东京出差的富裕乘客身上。

（2）为防止客户被其他司机抢走，要充分满足目标乘客的“进京”需求，在乘客“进京”期间为其提供周到的服务。

（3）这样做的结果是平时的生意一般，但在目标乘客“进京”时，乘客会连续几日包车，再加上乘客给的小费，司机们可以稳定地获取比平时高很多的收入。

不仅如此，司机们还要根据这些策略调整包括工作时间、下班时间在内的自己所有的出租活动。

因此，营销技巧和技能固然重要，但并不是所有的技巧和技能都重要。只有符合营销逻辑的技巧和技能才是最重要的，除此以外的技巧和技能都可以忽略不计。“包租化”的出租车司机所需的技巧和技能，与“将主要载

客点地图化”的出租车司机所需的技巧和技能不同。对前者来说，识别常客的眼力、把握乘客“进京”日程的能力、在乘客常去的地方（如东京站、羽田机场等）比较拥挤时的待客方法、提供专属包车般的周到服务等是最重要的技能和技巧。对后者来说，不仅要了解并经常更新“有很多乘客出没的地点”，还要在乘客比较集中的时间内及时赶往这些地点。因此，营销逻辑不同，营销所需的技巧、技能和营销人员的类别也各不相同。

也就是说，具有营销逻辑就是可以给包括技巧、技能在内的各种营销活动和人才选拔提供“焦点和方向”。如果缺乏营销逻辑，这些活动就会无限地分散开来，所以要有一个中心轴把它们有效地集中起来。

“适当地做该做的事”是指在具有营销逻辑的前提下，有目的地进行销售并有序地进行所有营销活动。反过来，不符合市销逻辑的做法，即使其他企业和营销人员利用其取得了成功，对自己来说也未必适用。这时，你要做到心中有数，不管其他人怎么劝说，都要考虑该做法对自己是否有效，绝不做无用的模仿。

第1章

在日本企业中蔓延的“营销逻辑缺乏症”

无秩序、不规则所带来的营销乌云

当企业缺乏营销逻辑，或者虽然具有营销逻辑但是没有将其彻底贯彻到营销中去时，销售一线就会陷入一种毫无规则的纷乱状态，这样是无法达到预期效果甚至会出现相反的结果。我们用图 1-1 来表现这种纷乱的状态，此时会发现营销人员的行动点构成了不规则的图形，这种图形看起来就像“云”，我们称其为“营销乌云”。之所以用“乌云”这一消极的语言来形容，是因为这种无秩序、不规则的动向会给销售业绩留下阴影，有时甚至会带来狂风暴雨，对企业销售业绩造成极为恶劣的影响。

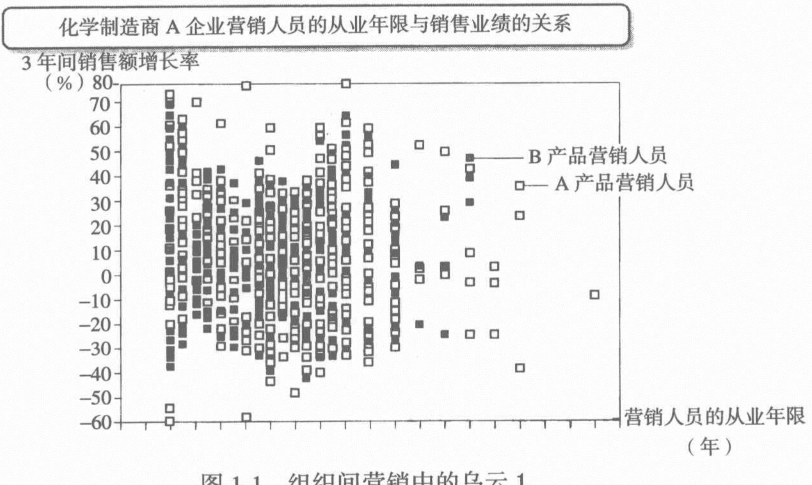


图 1-1　组织间营销中的乌云 1

资料来源：BCG 分析。

图 1-1 展示的是化学制造商 A 企业营销人员的从业年限与销售业绩（3 年间销售额增长率）的关系。图中的点对应着营销人员。

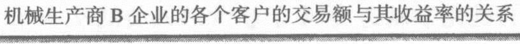
根据该图，我们可以得出什么结论呢？通常，人们会认为做销售的时间越长，业绩也就越高。但是看了这幅图之后，我们会发现营销人员的销售业绩与其从业年限的长短之间基本上没有什么联系。

在营销人员中，既有一些刚入行就干得不错的新手，也有一些干了很长时间后还是业绩平平的老手。而且越是老手，业绩越难有所提高。

从图 1-1 中，我们还可以清楚地看到营销人员的从业年限与销售业绩之间的不平衡。即便是一些工龄差不多的人，也是从–60 到+80，相差很大。这种不平衡广泛存在于各个从业时间段内。从中可以看出“优等生、中等生、差等生”现象的确存在，而且它们之间的差别还非常大。

与图 1-1 相似，图 1-2 展示了机械生产商 B 企业的两种主打产品的各个客户的交易额与其收益率的关系。图中的点对应着客户企业，显示了 B 企业与客户企业间的交易额和来自该客户的收益率。这幅图的形状也很像云，准确地说，与图 1-1 相比，这幅图看起来可能更像乌云。

与图 1-1 一样，图 1-2 中，比较引人注目的特征就是各个客户的交易额与收益率之间没有什么联系，不同客户的收益率之间相差很大，而且多数客户都处在盈亏线上。也就是说，在客户中既有让自己赢利的，也有要自己亏损的，差别很大。



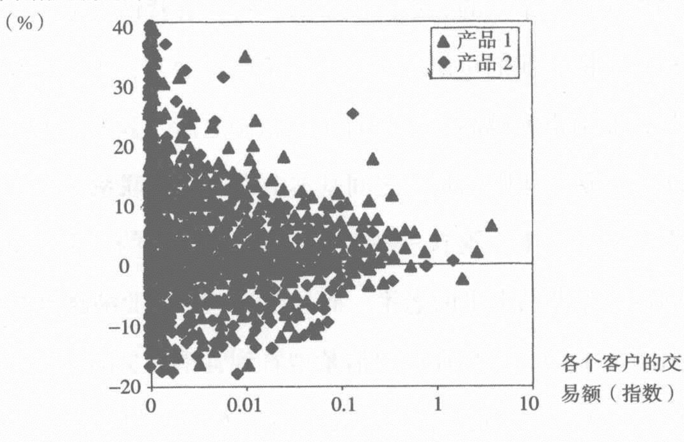


图 1-2　组织间营销中的乌云 2

资料来源：BCG 分析。

在销售一线随处可见各种乌云，这里虽然以 A、B 两家企业为例，但并不是说这两家企业的情况特别差。以我作为经营顾问的经验来看，其实每家企业都存在这些现象。营销人员的业绩及各个客户的收益情况这些决定企业收益的基本数据，毫无规则、毫无秩序、像云一样分散。而太多的云又是造成收益情况恶化的重要原因，也就是说，乌云实际上已经给企业带来了狂风暴雨。

弥漫于客户拜访次数、价格和促销费中的乌云

如果继续观察日本企业的销售一线，我们会发现更多类似的乌云现象。下面我再给大家举几个例子。

客户拜访中的乌云

图 1-3 展示了化学生产商 C 企业的营销人员所负责客户的购买潜力与访问频率的关系。该图是以营销人员所负责客户的购买潜力（各个客户可能会购买的产品的金额）为横轴、以各营销人员的销售量（此处是指访问频率）为纵轴制作的。

营销人员要想有效地进行销售工作，应该频繁地访问那些购买潜力大的客户。但是，图 1-3 中的情况正好相反。该企业的营销人员在访问客户时并没有考虑到客户的购买潜力，而且实际偏差很大，这样一来，营销人员会过多地访问一些没有购买潜力的客户，而对于一些有很大购买潜力的客户却访问得不够。

如果让营销人员自由选择访问对象，那么比起根据客户的购买潜力进行选择，他们会更倾向于选择一些自己容易去的地方。对于那些大型的、

特别是处于成长期的客户企业，因为有很多营销人员都在争夺，所以竞争很激烈。而且由于客户的技术力量雄厚、质量管理水平高，因此其对供货方的要求也会比较苛刻。也就是说，对于营销人员来说，这些客户大多不是让人愉快的访问对象，所以营销人员访问得很少。但访问那些比较小的或者业绩平平的客户，面临的竞争就不是那么激烈，而且还会受到客户的欢迎，所以营销人员就会常去访问这些客户。一直让营销人员自由选择访问对象的结果就是形成了图中的乌云形状。

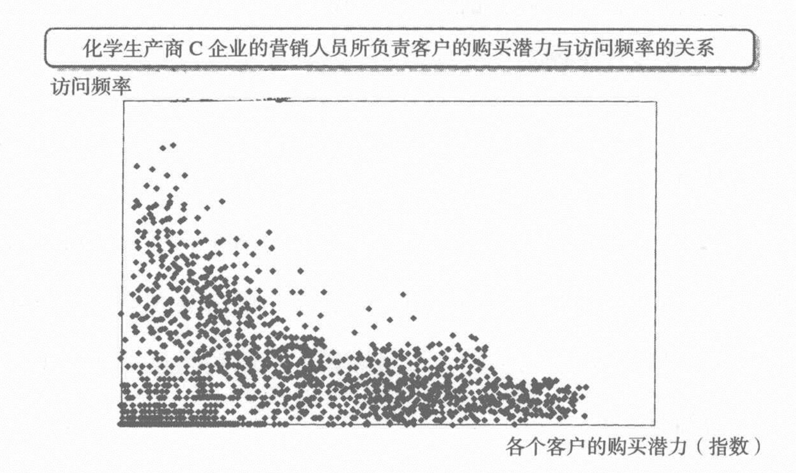


图 1-3　客户拜访中的乌云

资料来源：BCG 分析。

定价中的乌云

图 1-4 同样是关于化学生产商 C 企业的，展示了各个客户的销售额与对其折扣率的关系。图的纵轴表示折扣率，越往上表示折扣率越大。横轴因为是对数，所以可能不太好理解，横轴的每两个刻度之间相差 10 倍，也

就是说右面的刻度表示的交易额是左面刻度的 10 倍。

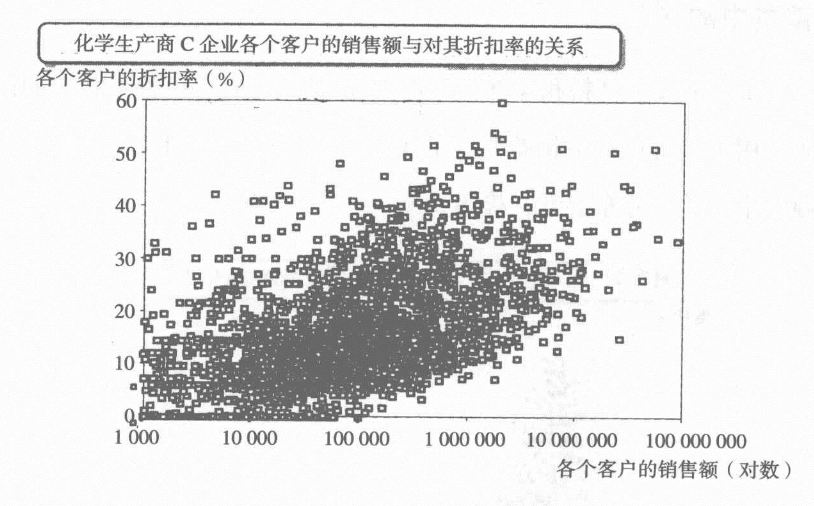


图 1-4　定价中的乌云

资料来源：BCG 分析。

一般来说，规模越大的交易，所获得的折扣越多，所以，图 1-4 中应该呈现出一种直线上升的趋势。而 C 企业的情况则是虽然整体是直线上升的，但是折扣幅度的偏差特别大。对于交易规模相同的客户，既有不打折、按定价销售的，也有半价销售的；与此相反，在很多情况下，对于交易额相差 10 倍、100 倍乃至 1 000 倍、10 000 倍的客户，打的却是相同的折扣。

这种现象常见于将定价权全权交给销售一线的营销人员定夺的企业。营销人员在定价时，仅仅是根据客户与自己的关系，结果造成整个企业的价格不统一，形成了云状分布图。在很多情况下，为了确保交易成功，维持并提高销售额，营销人员会做出过度的让步，给客户以过多的折扣，结果导致企业的收益大幅减少。

促销费中的乌云

图 1-5 是关于材料和零件生产商 D 企业的，展示了各个客户的订单交易额与用于该订单的促销费之间的关系。在图中，促销费与各个订单的交易额大小无关，分布混乱，极不均衡。

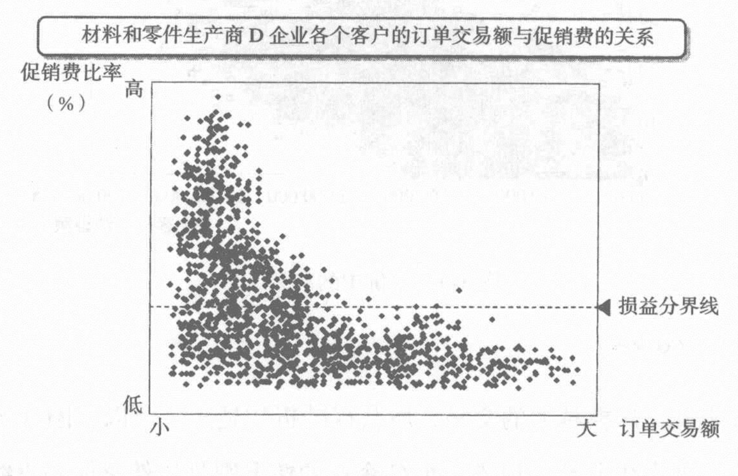


图 1-5　促销费中的乌云

资料来源：BCG 分析。

在图 1-5 中，中间的横线是损益分界线，如果促销费的使用额度超过这条线，就会突破成本。从图中可以看出，很多订单规模小的交易突破了损益分界线，为客户提供促销服务，却形成了一种用与大订单客户交易获得的利润填补小订单客户的损失的局面。这是常见于一些对订单收益状况管理不善的企业中的“乌云”。

乌云现象意味着销售一线的混乱

上面连续举了很多同样的例子，此外还有很多种乌云现象，在这里我就不再一一列举了。

乌云现象是我在做咨询顾问期间接触过的许多一流企业中存在的一种极为常见的现象。而且乌云现象不是单独出现的，就像化学生产商 C 企业一样，在一家企业中一般会同时存在多种乌云现象。

那么乌云现象意味着什么呢？也就是销售一线的活动与企业的战略目标无关。

- 销售一线的营销人员随意选择自己想拜访的客户；
- 销售一线的营销人员根据自己的主观判断，分别制定价格；
- 销售一线的营销人员根据自己的主观判断来分配促销费。

也就是说，销售一线运行无序，没有遵循企业的战略，而经营者也没有发现这一点。这种状态也可以描述为：营销人员在销售一线无秩序地活动。

这就如同士兵们不考虑司令官、参谋总部所要攻击的目标。

- 随意选择所要攻击的敌人；
- 随意选择射击方向；

- 对着自己主观判断出的目标胡乱轰炸。

如果在这种情况下，战争还取得了胜利，就很奇怪了。

遗憾的是，很多企业根本没有意识到这种现象的存在。之所以这么说，是因为当我们这些企业顾问们对企业中存在的乌云现象进行定量分析，并将其制作成图摆到我们客户企业的经营者面前时，大多数情况下他们都特别吃惊。

对许多经营者来说，虽然他们已经觉察这种现象，但是大多数人还是第一次看到这种通过定量分析制作而成的图。很多人在看到图后恍然大悟，认为“果真如此”；不过，也有些人在看到这种无序的乌云时，会为“管理、监督不到位”而动怒；还有些人会为“这种分析不对”而勃然大怒。

当然，实际上并不存在这种销售一线混乱（任由一线的营销人员随意拜访客户、决定价格、支配促销费）的企业，营销人员们都是经过深思熟虑才做出决定的。当上面的事实摆在眼前时，经营者们会把这些看做是对自己能力和努力的全盘否定，所以他们感到愤怒、不安都是正常的。

不过，从经营者的这些反应也可以看出，他们平时在这方面的诊断和检查进行得不够。这种打击就如同一个人相隔多年进行了一次体检后发现自己有病一样，但如果平时就经常接受检查，像这种突然生气或动怒的情况就会大大减少（当然不会完全消失）。

总之，经营者们只有在对自己企业的营销实际情况进行了客观的分析、诊断，并深刻认识到企业的问题后，才会正式进行营销改革。

乌云形成的真正原因在于缺乏营销逻辑

这种乌云现象说明，如果让一线的营销人员各自选择适合自己的最佳行为，那么虽然每种行为单独看来都很有道理，但是从整体上来看并不符合企业整体的目标。也就是说这种行为对于企业整体来说并不是最佳的，这种结果并不是“虽然享有权限的一线人员尽力了但是仍然出现的”，而是“因为享有权限的一线人员太努力了才出现的”。这种现象被称做是部分与整体的不统一。

经营者或许会产生疑问：原来的“营销战略”是否正确？假设它是正确的，那么有没有一个正在运行的机制可以将该战略准确地反映到一线的行动中去呢？

实际上，正因为在这两点上都存在问题，所以才会出现“乌云现象”和“一线混乱现象”。我们把它们统称为“营销逻辑缺乏症”，它表现出以下两种症状：

- 缺乏科学把握和分析市场的基本看法或方法，没有形成准确的营销战略；
- 因为组织内缺乏将营销战略贯彻到一线的做法，缺乏有效管理一线、让营销人员执行的计划，所以营销活动显得混乱、没有秩序。

一旦患上了营销逻辑缺乏症，就会在营销组织的各个地方都出现“乌

云现象”和“一线混乱现象”。据说老年痴呆症的病因不在于手足，而在于脑和神经系统，“企业中的乌云”现象的成因与此非常相似。这并不是说营销人员、销售一线不存在问题，而是说更深层次的问题在于营销战略及将营销战略传达给一线的“脑和神经系统”。换句话说，在高层经营者制定的战略与销售一线的行动之间，没有一个类似中枢神经系统的“营销逻辑”的核心，所以在销售一线才会出现左摇右摆的混乱状态。

营销逻辑缺乏症的病因多种多样，在很多企业中常出现的有 6 种因素：视野狭窄、KKD 依赖、“客户是上帝”的错觉、GNN 依赖、孤狼性和价值自律失调（见图 1-6）。

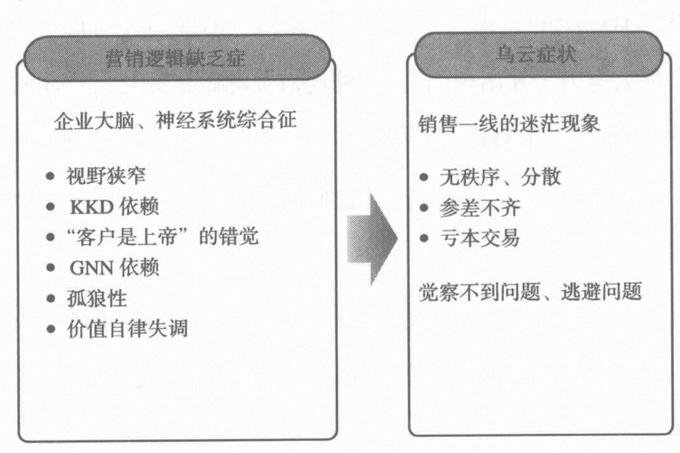


图 1-6　营销逻辑缺乏症

资料来源：BCG 分析。

视野狭窄

“视野狭窄”现象多见于市场领头羊和具有畅销产品的企业中，这类企

业观望市场、判断自己企业所面临的机遇和威胁时，不能做出正确的判断。它们的视野局限于企业当前活动过的狭窄市场、做过的产品、接触过的客户，而看不到此外的广阔市场，特别容易受限于已获得成功的领域。其结果是错失了业务扩展的良机，被意想不到的竞争对手赶超。

比如，以前面向企业开发、生产的办公机械、信息系统和通信线路等都分属于各自的市场，各个厂商都在各自的领域内与对手竞争。因为靠生产办公机械独占市场的生产商们，以前都是从“文件化”办公机械的观点出发来观察市场的，所以它们自然认为自己企业在市场中的地位是不可动摇的。但是随着市场环境迅速变化，出现了各领域互相渗透的新情况：可利用通信线路传递信息的打印机开始代替复印机被广为应用，复印机在办公室里的地位开始下降。此外，又出现了成套出售复印机、信息系统和通信线路的复合型销售，这样一来，单纯的复印机销售就无法应对了。坐在篱笆墙内观察市场的方法已经不适用了，如果企业的视野比较狭窄，那么在市场发生剧变时就会出现很多“死角”，这些“死角”有时甚至会关乎企业的存亡。

KKD 依赖

“KKD 依赖”现象多见于历史比较悠久的企业和行业，是指在做决定时仅仅依靠经验（keiken）、感觉（kan）和胆量（dokyo），我们取其罗马字母的首字母，称为 KKD。在这里，我们并不否认经验、感觉和胆量在商业中的重要地位。但是，如果企业仅依靠三者，没有以数据为依据进行客观的、科学的定量分析，就可能做出错误的决定。特别是当市场出现变化时，

在开辟新业务或进入一个新领域时，由于此前的经验没有什么作用，因此企业单纯依靠 KKD 就会出现问题。

例如，在材料生产商中，有很多企业都面临着构筑新的流通结构的问题，在这些企业中一定会有一些“干这行干了 30 年”的老员工，这些人当中（并不是所有人），有一些从最初开始工作就没有进行过客观的流通调查，也没有做过客户数据分析或竞争分析，而是仅仅依靠 KKD 开展业务。虽然 KKD 是以过去的成功经验为基础的，但是在对流通结构进行改革时，它会变成强大的“抵抗势力”。而当这些老员工处于决策者地位时，流通的革新、新营销办法的采用就会很难推行。

“客户是上帝”的错觉

企业中这种现象的广泛存在与企业的性质和历史无关。如果过分信奉“客户就是上帝”，企业就会对所有的客户等同视之，从而出现一种“为不赚钱的客户提供过多的服务而对比较重要的客户却照顾不周”的情况。在这种情况下，企业不能将有限的经营资源投入到重要客户那里，从而分散企业的资源。

客户的确是上帝，但并不是所有的客户都是企业的上帝，只有那些对企业来讲是上帝的客户才是上帝。若企业搞不清这一点，就抓不住经营的重点。

比如，在负有普遍服务义务（就是公平、平等地为辖区内所有客户提供服务）的日本电力企业的经营者中，很多人有这种“客户是上帝”的错觉。对法律规定的有义务供电的客户当然要同样对待，但是对那些自由供给的客户，即使态度有差别也是没关系的。但是实际上，在他们当中却有

一种为客户提供无差别服务、甚至花费高成本为一些不能为企业带来利益的客户服务的坏习惯，这些习惯对于一些需要对客户进行严格选择的新业务的推行会产生恶劣的影响。

GNN 依赖

“GNN 依赖”现象常见于历史悠久的行业及有长期交易关系的企业中，GNN 是取义理（Giri）、人情（Ninjo）、浪花曲（Naniwabushi[①]）的首字母，是指仅仅根据由义理、人情、浪花曲代表的纠缠不清的人际关系来构筑、维持与客户间的交易关系的现象。类似的还有 MKG 现象，MKG 并不是“Marketing”的简称，而是取麻将（Mahjong）、卡拉 OK（Karaoke）、高尔夫（Golf）的首字母，是指仅通过人际交往来维持与客户间的亲密关系的现象。GNN 和 MKG 仍是企业交易不可或缺的因素，但是近年来其重要度有所降低。尽管如此，仍有很多老营销人员误认为仅靠交际就可以做业务了。一旦陷入了这种状态，营销人员在下班后一直到深夜的时间，以及整个周末都会很忙碌，而除此以外的工作时间倒无所事事了。

最近，在日本很多大企业做出了“参与营销的员工不得以任何形式接待客户及供应商”的规定。这一趋势在未来还会进一步增强。如果 GNN、MKG 的存在意义变小了，那么今后已经习惯了这种状态的人们该如何构筑企业间的关系呢？

① “浪花曲”指人情面子。

孤狼性

“孤狼性”是一种常见于各个行业、各个企业的现象。在这里，孤狼被比喻为爱好单独行动的人。受孤狼性影响的企业，深信人生来就有适合和不适合做销售的，优秀的营销人员不需要别人来教，自己就能做得很好。这些企业认为是否具备一些像超人一样的营销人员将决定企业的业绩。在这些企业中，很多高层营销领导都有超人一般的销售经验，正因为他们是以自己的成功经验为据得出了这些结论，所以这种状态往往很难改变。

这些高层营销领导往往会要求营销人员单独行动、自己多下工夫，而不会为他们提供沟通机会，让他们就营销方法的改进、做营销的成功或失败体验、提高技能的培训等进行沟通。当然，这个世界上也有很多天生的天才营销人员和善于单独行动的人，但毕竟是少数。多数营销人员不管其适合还是不适合，都是偶然跨进营销领域的。如果将这些人放逐于“荒野”，让他们单独行动，他们很可能势单力薄，甚至成为其他猛兽的猎物，这样很容易失败。

价值自律失调

“价值自律失调”现象广泛存在于各个行业、各个企业中。“价值自律失调”是指企业设定不出一个最能反应产品价值的价格或者无视产品对于客户的价值，要么把价格定得偏高，要么定得偏低。其共同之处在于丧失了对价格的控制力，因此被称为“价值自律失调”。

造成这种现象的根本原因在于企业没有建立起一套定价体制，没有收

集并明确客户对价格的敏感度、对客户而言定量化产品的价值、竞争的价格体系等比较重要的信息。“定价乌云”就是价值自律失调的典型例子。

“视野狭窄”与“KKD 依赖”是妨碍卖方正确地观察市场，客观、定量地评价市场，进而影响卖方做决定的因素；“客户是上帝”的错觉与“GNN 依赖”是阻碍卖方发现重要客户，从而设计并构筑一种可持续从重要客户处获取高收益的交易关系的因素；“孤狼性”是阻碍营销人员寻找一种有利于业务和客户的有效方式的因素；“价值自律失调”则是妨碍卖方制定对企业和客户最合适的价格的因素。

这些因素合在一起导致了营销逻辑的缺乏，使得营销战略难以发挥作用，从而引起了销售一线的混乱现象，其结果就以乌云的形式显现了出来。

此外还有很多因素，此处不再一一赘述。想必读者朋友们的企业中也存在着各种各样的因素，建议大家注意观察自己的周围并认真思考这些因素。

成功改善企业的现状，就能获得高于其他企业的增长和收益

此前我一直在强调“营销逻辑缺乏症”的消极面，其实如果我们积极地看待这一问题，它们也可以成为提高业绩的契机。

图 1-7 是关于我们在图 1-1 中介绍过的化学制造商 A 企业，显示了营销人员的从业年限与销售业绩之间的关系。

我们假设通过进行彻底的教育培训、引入严格的评价制度及激励制度，可以提高业绩在平均水平以下的营销人员（差等生）的业绩。假设我们可以设法将差等生的业绩提高到平均水平，即可以把“差等生”变成“中等生”，那么 A 企业的销售业绩年均可以提高 15%～20%。但是估计会有一半的“差等生”即使努力了也不会有大的提高，所以 A 企业只好将他们调换岗位或者在改革的前期将他们辞退。尽管如此，只要有一半的“差等生”能达到接近“中等生”的水平，那么全体员工的业绩可能提高近 10%。此外，如果能进一步将“中等生”推进到“优等生”的行列中（虽然做起来很难），销售业绩就会有更大的改善。

事实上，我们曾帮助像 A 企业一样的其他企业实施过提高营销人员业绩的方案。通过这些方案，不仅提高了全体员工的销售业绩，还使得企业

的所有员工都拥有了“优等生”的良好表现，最终使公司的销售业绩实现了大幅提高。

在很多企业中都存在“营销逻辑缺乏症”和由此造成的销售一线混乱现象与乌云现象，但因为“患病”企业自身意识不到这一点，所以它们很难做出改进。如果企业已经发现自身问题，并能抢在其他企业前面进行改革，成功地将“营销逻辑”引用进来，就极有可能实现高于其他企业的增长率、取得更高的收益。虽然这种方式做起来有些困难，但是值得尝试。

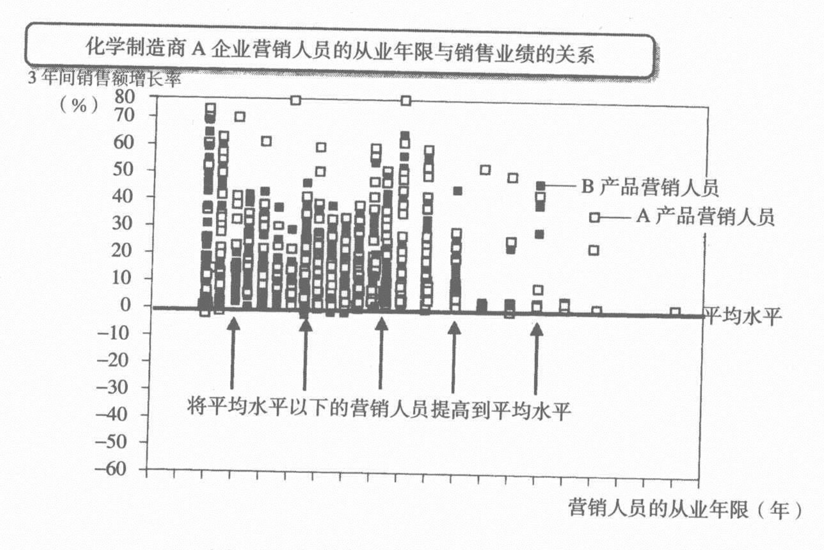


图 1-7　“乌云改善效果”预测

资料来源：BCG 分析。

第2章

机会再发现——科学分析市场的方法

市场观察家是市场的生态学家

企业要想治愈营销逻辑缺乏症，消除营销中的“乌云”，选择并执行正确的战略，第一步先要科学地分析市场。“科学地分析市场”虽然看起来很难，但是并不需要运用微积分等复杂的数学知识及高等分析技术，而是“用科学的眼光来观察市场”，它包括三层含义。

第一，要准确如实地把握客户（Customer）、竞争对手（Competitor）和企业（Company）（也就是“3C”）的情况。

第二，要用合理的方式说明“3C”各自的情况及其相互间的关系。因此，首先要把“3C”的要素分别分解成更小的要素。比如，先将客户、竞争对手、企业的产品和服务分为几种类型，然后把这些要素进行重新组合，确认它们在整体上是不是符合逻辑。

第三，用数字计算各要素重新组合后的形态在经济上是否成立。同时，还要思考自己已经掌握的这种形态对企业来说具有什么意义。

例如，我们可以想象生态学家们在观察森林时的情景。首先，他们调查构成森林的动物、植物、微生物等生物，对其进行分类，观察主要动植物的生态及行为特征；其次，调查动植物间存在着什么关系（竞争关系、共生关系、无关系等），以及其强弱对其他物种的影响；再次，观察各种生

物间展开了什么样的生存游戏，并对游戏规则、各种生物的强弱等进行评价；最后，还要观察影响整个森林的气候、城市化动向等外部环境的变化。也就是说，生态学家们首先要分别调查构成整个森林的各个要素。

在此基础上，生态学家们对这些分散的要素进行重新组合，对整个森林是如何形成的、如何变成现在这种形态的、今后还会如何变化等进行推测，进而还要测量一下动植物和微生物的数目、整体的能量及各种能源间的平衡情况，并用数字确认上述推测是否正确。

如果我们把“森林”换成“市场”，把动植物、微生物等换成“客户、竞争对手、企业”，就会发现这就是“市场的科学”。“科学地观察市场”就是指像生态学家观察森林一样，观察整个市场。能科学地观察市场、选择最适合自己企业的发展战略的“市场观察家”就是观察市场这个森林的“市场生态学家”。

我们需要注意的是，虽然市场观察家所做的工作跟生态学家的工作基本相同，但是他们的目的不一样。生态学家一直处于森林之外，是站在外面以“人类的立场”客观地进行观察，最后得到的是一个对人类有意义的森林理论。虽然市场观察家们最初也和生态学家一样，站在森林之外客观地观察森林和生物，但是最后要变成生存于森林之中的某种生物，还要从其变成的“某种生物的立场”出发，考虑一个可以在森林中生存下去并实现繁荣的策略。也就是说，市场观察家不仅要清楚在森林中的生存游戏规则，还必须从生存于其中的生物的立场出发，考虑如何与其他生物竞争或者共生，考虑为此所需要的策略。在后一点上，市场观察家跟生态学家是不同的。

不同的市场观察家对森林中的生存游戏的看法也会大不相同。比如，

寄生于针叶树根部的小绿苔与喜欢食用从宽叶树上落下的橡子的松鼠或者喜欢落叶堆积物的微生物，虽然它们面对的是同一片森林，但是其看法、生存的方法却各不相同。市场观察家观察市场也是一样，他必须考虑科学观察过的市场形态对于“自己（自己企业的产品和服务）”具有什么意义，这就是市场观察家“科学地观察市场”的目的。

有助于科学地观察市场的 4 种方法

在科学地观察市场之前，你首先要回答下面几个问题：

- 对自己来说，市场是有魅力的吗？市场规模足够大吗？市场在成长吗？如果运转良好，能够赢利吗？这种状态能持续下去吗？
- 客户是谁？哪些客户应该受到重视？
- 在围绕客户展开的竞争中，自己这一方能获胜吗？

如果能回答这些问题，那么你至少能明白这次交易是否值得认真考虑，是否值得投入时间和金钱进行具体的研究。

当然，以上这些问题有很多的解决方法。在这里，我为大家介绍咨询顾问们常用的 4 种方法。

（1）业务机会发现图，即找到市场中的业务机会的方法。

（2）区别对待客户，即找到重要客户的方法。

（3）找到销售额方程式，即提高销售额的方法。

（4）竞争标杆管理方法，即针对竞争，讨论在何处定胜负的方法。

下面我将用具体的例子为大家说明“科学地观察市场”的基本方法。



业务机会发现图

“业务机会发现图”是观察并把握市场中最有魅力的部分时所用的方法，它又分为两类：

- 古典业务机会发现图（产品、客户矩阵）。
- 运用价值链的业务机会发现图。

古典业务机会发现图的构造

如图 2-1 所示，纵轴分为新客户和现有客户，横轴则按照所销售的产品和服务是属于新领域还是属于现有领域来进行划分。该图是用来评价各自市场魅力的结构图。因为该图经常被使用，所以被称为“古典业务机会发现图”。

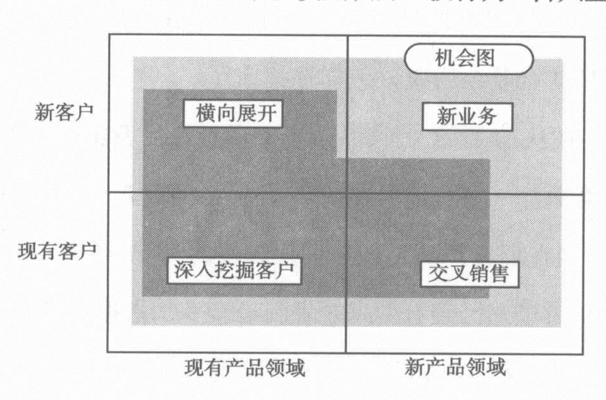


图 2-1 古典业务机会发现图

资料来源：BCG 分析。

这种古典业务机会发现图的优点在于，通过客户与产品的组合，可以简单地将市场分开考虑。比如，将现有产品扩大销售给现有客户的为“深入挖掘客户”，将现有产品销售给新客户的为“横向展开”，将新产品销售给现有客户的为“交叉销售（cross sell）”，等等。通过这些方法，企业可以为各个市场及各个策略定位。只要在图 2-1 中输入市场规模、增长率、竞争情况及企业的位置等，企业就能大体知道哪里会有机会。当然，其中最难做的就是开展新业务和交叉销售。

案例　分析机械产业的市场情况

图 2-2 和图 2-3 就是古典业务机会发现图，它们分析的都是某机械产业的市场情况，两图中的数字及图的形状与实际情形略有差异。

在图 2-2 中，横轴按照产品类别体现了从 V 到 Z 的市场情况，横轴的宽度分别代表着各个产品的市场规模。在横轴下面分别是各个市场在 3 年中产品的发展情况。纵轴体现了生产商 A 企业到 M 企业在各个产品市场上占有的份额。

通过这样一幅图，我们可以想到很多东西。现在我们假设自己是 D 企业的员工，来考虑 D 企业今后应该怎样选择市场。

D 企业主要是在从 V 到 X 的产品市场上进行产品营销，在 X 和 V 两产品上所占的份额要大一些，分别排在第三位和第四位，这两大产品却都没有显著的进步。但在现有产品发展速度比较快的 W 市场中，D 企业的地位还比较低。在 W 市场上已经有两家企业排在前头，占据了比较稳固的地位。在其他的市场中，Y 市场和 Z 市场的规模比较大，也有很大的发展空间，但是 D 企业基本上没有进入这两个市场。

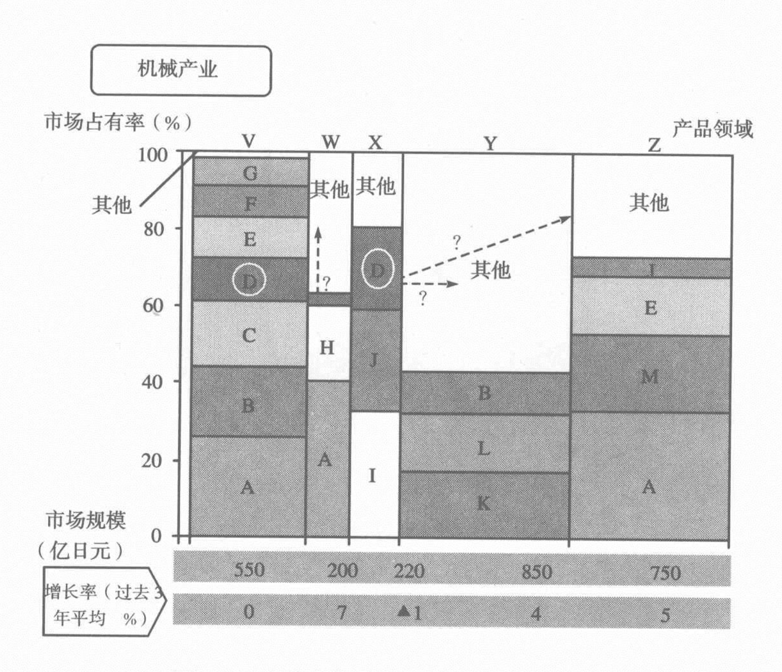


图 2-2　古典业务机会发现图（整体图）

资料来源：BCG 分析。

那么，今后 D 企业究竟该如何选择市场呢？首先，对于今后不会有什么增长、处于独占状态的 V 和 X 市场只能守，而不宜再投入更多的资源了。其次，对于属于现有产品正在增长的 W 市场，D 企业则要与其他两家企业一起竞争，力争提高市场占有率。但是，问题在于邻近的 Y 和 Z 市场也在增长，而且市场规模很大，而 D 企业在其中的成绩并不好，所以正式进入这两个市场有多少胜算，还是未知数。

下面以 Y 市场和 Z 市场为对象来制作单个产品的业务机会发现图，如图 2-3 所示。图 2-3 以 Z 产品市场为对象，根据客户的行业、设备的购入时间对市场进行了分析。

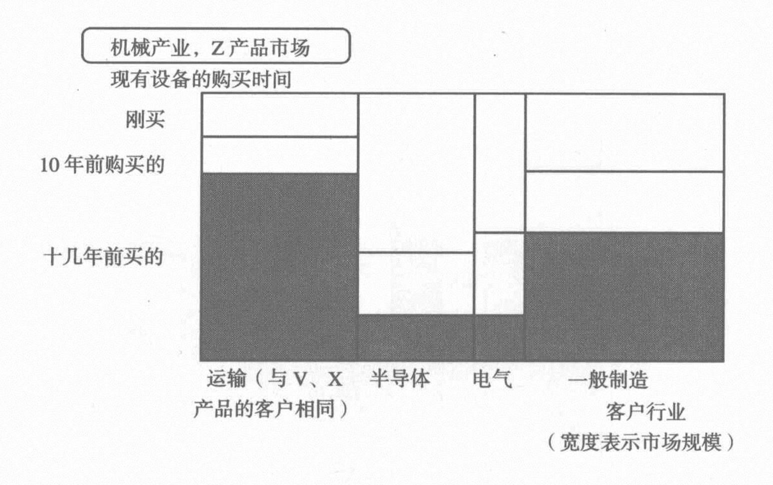


图 2-3　业务机会发现图（个别图）

资料来源：BCG 分析。

从图 2-3 中我们可以看出，由于最近半导体、电气类客户开始购进新产品，因此该市场有了一定的增长；但是因为主要设备的更新已经告一段落，所以今后该市场的增速会减缓。然而运输及一般制造业市场的设备却基本没有更新，特别是运输市场，市场规模大，老化的设备也比较多，今后这一领域的客户会大规模地更新设备，所以该市场潜伏着很大的发展机会。而且对 D 企业来说，比较重要的是，运输市场的客户就是 V 市场和 X 市场中 D 企业的优势产品的现有客户。也就是说，今后有望增长的 Z 产品市场的客户很有可能就是 D 企业的现有客户。

因此，要开发 Z 产品市场，D 企业并不需要开发全新的客户市场，可以利用与现有客户的关系采取交叉销售的办法。比起从零开始开发一个全新的市场，利用现有客户的方式要容易得多。事实上，在详细调查了 Z 产品市场后，D 企业采用了交叉销售的方式。

古典业务机会发现图的制作方法

图 2-4 总结了古典业务机会发现图的制作方法，可分“整体图的制作”与“个别图的制作”两个步骤。

“整体图的制作”是指按照产品和客户对整个市场进行分类，然后根据市场分类情况，把各个市场的市场规模、发展情况、主要活动者、市场占有率及自己企业的位置和应对可能性等做成一张图。

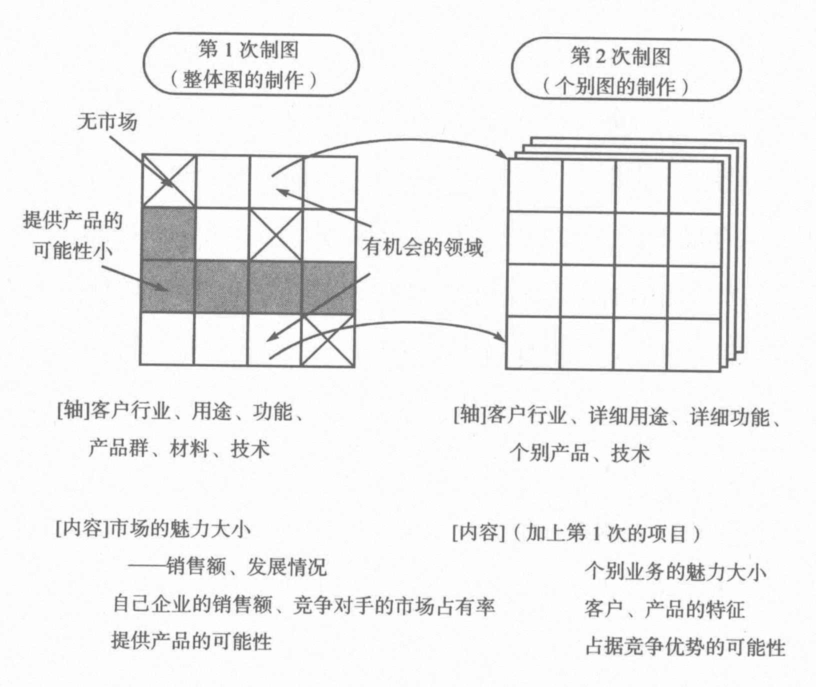


图 2-4　古典业务机会发现图的制作方法（概念图）

资料来源：BCG 分析。

整体图制作的重点是要能概括整个市场的全貌，图 2-2 就是代表性的例子。制作这种图所必需的信息主要包括：市场统计数据，行业团体、行业杂志的数据，参与竞争的各个企业的主业及投资者信息、自己企业的销售信息，以及权威调查企业的调查报告等。其中大部分信息都是已经公开的，除了在一些特殊的领域里，要制作这种图一般不需要花费太多的工夫。

有些麻烦的是“个别图的制作”。个别图是在分析完整个市场并从中找出比较有吸引力的市场后，为了更深入地发现机会而制作的，也就是要把市场分得更细，从中发现各自的特征。比如，要在图中加入客户的特征、产品的用途、技术和新产品等有可能改变市场的因素，以及主要竞争对手的动向等内容。个别图中所需要的信息有很多都是公开的，很容易就能得到；但是也有很多关于客户及竞争对手的信息是不公开的，因此企业需要抓住各种机会通过各种渠道来获得。比如，图 2-3 就是根据现有产品 Z 的客户与现有设备的更新可能性制作的一幅图，在制作这幅图时，D 企业的营销人员收集到有关客户的经营信息，其中掺杂着一些关于 Z 产品的采购信息。这幅图就运用了这些信息，而其中不足的部分通过对一些主要潜在客户进行的简单问卷调查得到了补充。

总之，古典业务机会发现图的用途就在于捕捉对本企业来说比较有意义的市场，不用做得多么细致，只要一个大概的图就可以了。对于信息的收集也是一样，差不多就可以了，更详细的信息可以等到决定进攻某市场后再投入时间和资源慢慢地搜集。

运用价值链的业务机会发现图

价值链（Value Chain）是哈佛商学院的迈克尔·波特教授提出来的。如图 2-5 所示，价值链将企业活动看做是为客户提供价值的连续活动，用于讨论企业应在其中的哪个部分打造竞争优势。

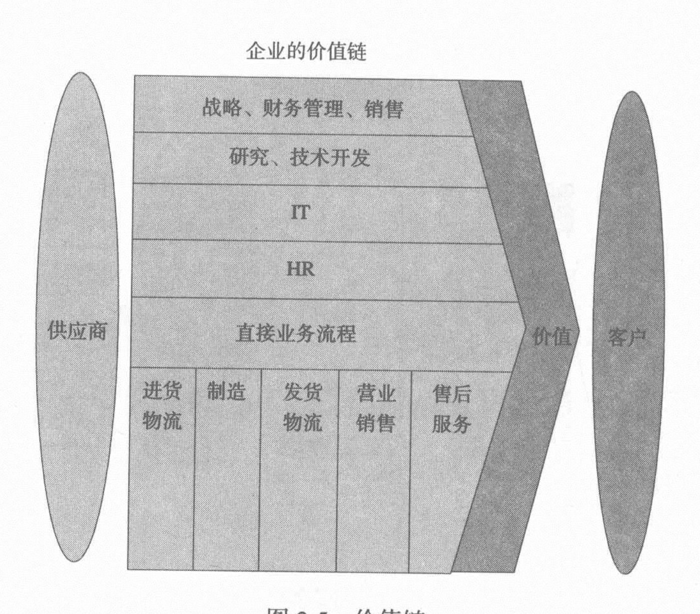


图 2-5　价值链

产业价值链

在生产资料领域，价值链的观点已经从企业扩展到了产业，用于帮助企业寻找何处有发展机会、何处存在威胁。也就是说，价值链被用于制作业务机会发现图。

图 2-6 显示了个人电脑行业中价值链的变化情况。以前，从计算机的

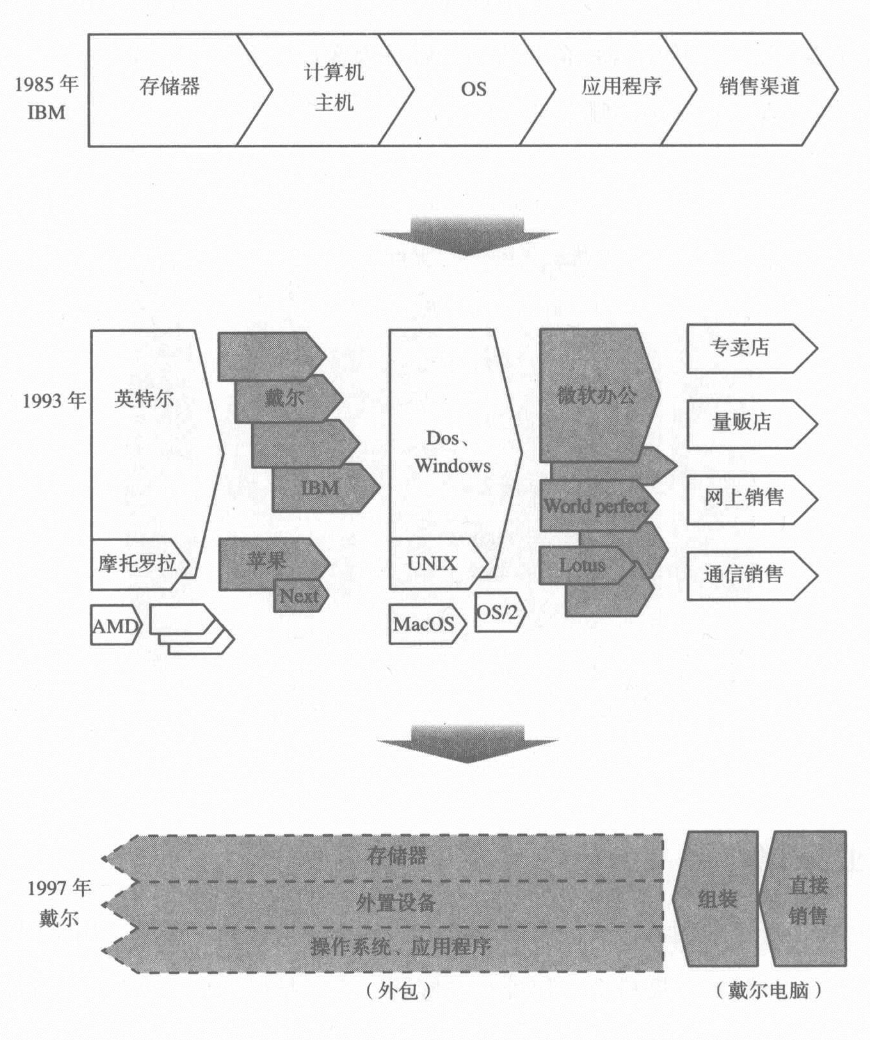


图 2-6　运用价值链的业务机会发现图

资料来源：BCG 分析。

开发到销售，整个价值链都是由以 IBM 为代表的大生产商把持着。进入 20 世纪 90 年代后，价值链开始细化，出现了许多企业，它们只做 IBM 这类综合性大企业中最赚钱的业务。其中最具代表性的就是专做操作系统（Operating System，OS）的微软和专做 CPU 的英特尔。到了 90 年代后期，又出现了戴尔这样的企业，它们将除了开发、市场、销售以外的业务全部外包，并开始逐渐掌握市场的主导权。

因此，只看一家企业的价值链是不够的，各家企业是如何分担价值链的业务以构成整个产业的、今后这一构成还将如何变化才是最重要的课题。运用价值链的业务机会发现图对回答企业应该承担哪些业务、哪些是最有魅力的、如何在竞争中占据优势地位等问题极为有效。图 2-7 以价值链为轴整理了一些业务模式，包括一体化模式、许可模式、混合模式、中介模式、个人代理模式等。

零部件和原材料的价值链

我们再举一个电脑液晶面板生产工序的例子，像夏普、爱默生等面板生产商所承担的都是液晶面板的最后组装工作。从图 2-8 可以看出，即便是一个液晶面板的组装工序，到最后完成也会产生很多有关各种零部件和原材料的商业行为。观察构成价值链的各个零部件和原材料的市场，就会发现很多市场都被少数有实力的企业控制了，一旦形成了这种独霸市场的

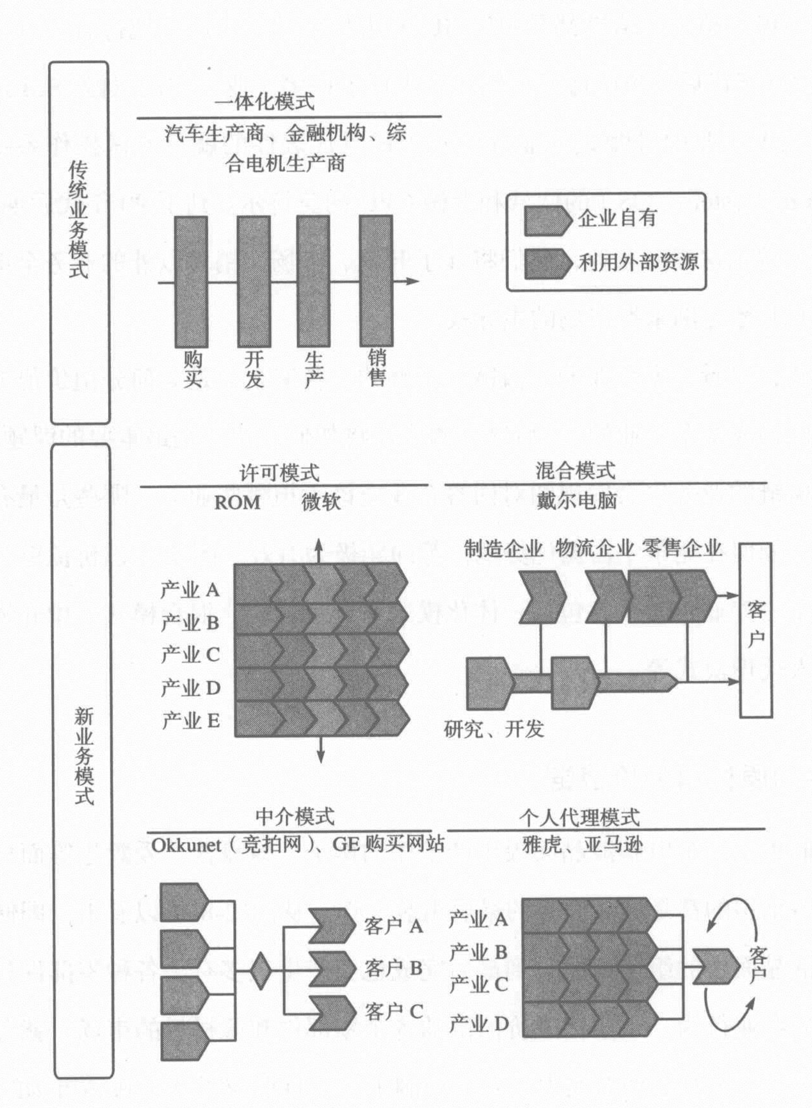


图 2-7 因价值链重组产生的新的业务模式

资料来源：BCG 分析。

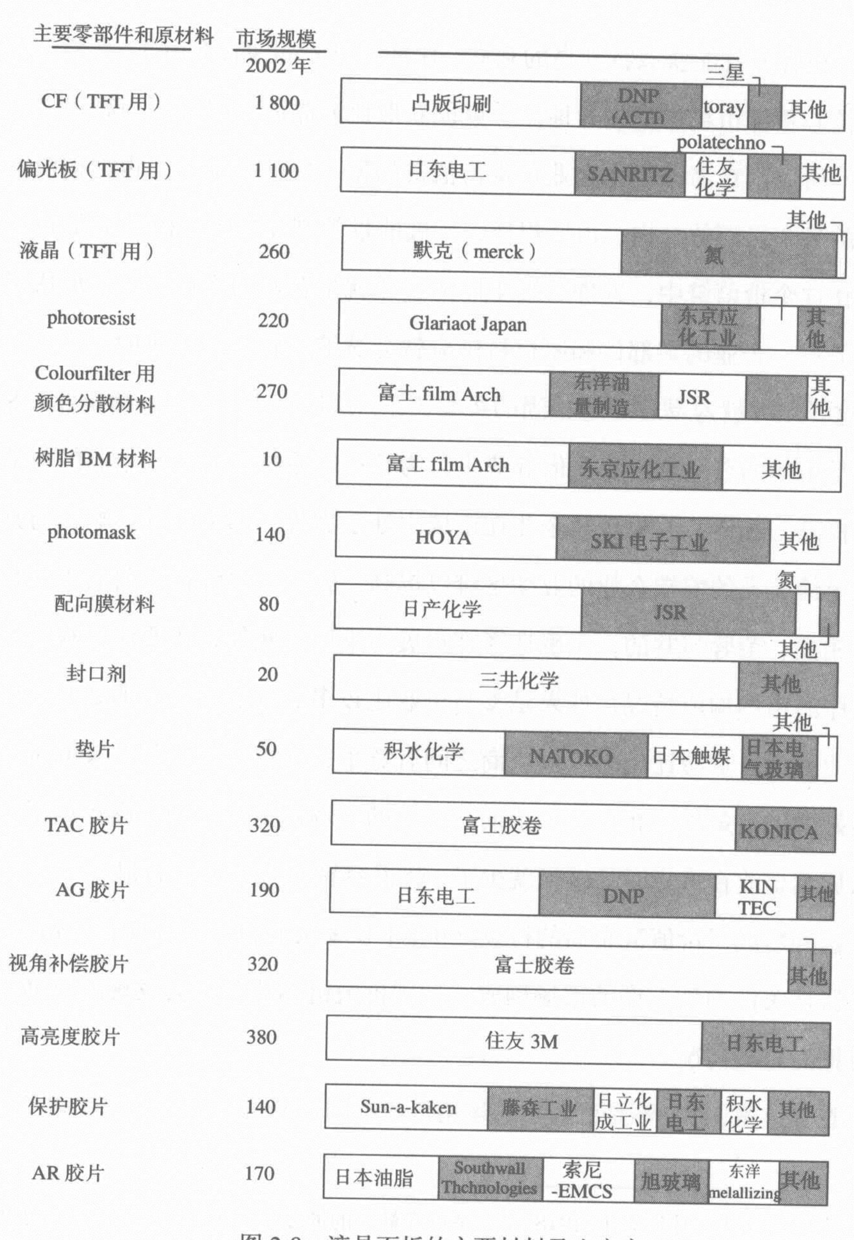


图2-8　液晶面板的主要材料及生产商

资料来源：BCG分析。

局面，获胜方就能获取特别高的利润。比如，只要能像日东电工[①]那样，在多种核心零件市场占据主导地位，就能获取比液晶面板组装厂商高很多的利润。所以，在考虑好本企业负责价值链的哪一块的基础上，再把构成价值链的各个厂商的结构、市场规模、发展前景等制作成图是极为重要的。

在这个价值链中，处理后续工序的企业就是企业的客户。一旦形成了供给关系，企业的零部件和原材料供应就会被纳入到后续企业的生产工序中，这样双方就容易建立起稳固的买卖关系。这样一来，只要后续企业（客户）是市场的获胜者，那么借其势头，为其提供原材料的前端企业的业绩也会提高。相反，如果后续企业在市场中处于劣势，那么受其影响，与其存在供给关系的前端企业的业绩也难以提高。因此，关键在于前后工序是密切相关、荣辱与共的，正确选择客户极为重要。此外，还要注意观察前一工序的市场构成情况，如果是参与企业比较多的分散市场，那么对于后续企业来说，货源比较多，供应商之间有竞争，就很容易得到低廉的价格及良好的供货条件。相反，如果前一工序的市场被少数几个厂商控制了，那么后续企业在进货时的选择就少了，就很容易受前端企业的制约。总之，处于这种形成了价值链布局的行业之中，不仅要关心自己企业所在的市场，还要密切关注前后工序的市场构成。运用价值链的业务机会发现图有助于企业把握这些情况。

看到这里，你是不是已经了解运用价值链的业务机会发现图的作用了？

---

① 日东电工株式会社创立于 1918 年，是世界最大的液晶光学膜生产商，主要从事电子材料、电气材料、产业胶用带等产品的开发。2005 年，它的销售额为 6300 亿日元，其中液晶光学膜销售额为 2500 亿日元。

只要有耐心，要制作这样一幅图并不难。像我们列举的这种具有复杂、庞大的价值链的产业，汽车、钢铁、半导体等涉及面比较广的产业都具有这种结构。在这些领域中，我们可以搜集很多分析各个产业结构及主要厂商的论文或报道。以这些论文和报道为基础，我们就能大体勾画出市场的构造。此外，只要再调查一下各个市场的市场占有率、规模和发展情况，就能制作一幅示意图，在图制作好后，我们只要定期修改即可，方法是非常简便的。

区别对待客户

区别对待客户是指不把客户当做具有单一特性的人群，而是从其需求的不同、对企业的重要程度不同、接近的难易程度不同出发，进行细致的分类，并列按照顺序排列，区别对待。这些叙述在营销类图书中被多次提到，相信读者朋友们对此都不陌生。但是令人遗憾的是，事实上很少有几家企业能做得很好。我们在前面介绍过的“客户是上帝”的错觉，也是因为企业对客户的细分做得不够细而把所有的客户都当做上帝来看才出现的。我们不要自以为已经明白了“区别对待”而轻视它。下面我将从 3 个方面对其进行分析：

- 对客户企业进行分类；
- 动态分类（dynamic segmentation）；
- 做好分类所需的条件。

对客户企业进行分类

以消费者为对象的营销与以企业为对象的营销在分类方法上是不同的：在以消费者为对象的营销活动中，客户的年龄、性别、职业、住所、学历、收入、爱好、生活方式等消费者个人的属性是最为重要的分类依据；

而对企业来说，作为其营销活动特性的需求水平和对价格的敏感程度则是最重要的分类依据。图 2-9 对这两种情况进行了总结。

纵轴表示商业上的行为特征，用以评价客户企业的决策流程、购买时的交涉能力、对价格的敏感程度、对与供应商交往的要求水平（如接触频度、优秀营销人员的重要程度等）。横轴则根据客户企业的需求水平进行分类，用以评价客户对产品和服务的要求及需求的水平、对供应商提供的建议及技术支持等的评价、对供应商其他技能的需求。

对于这些评价项目，如果有可以对其进行定量评价的数据或者数据比较容易得到，那么最好不过了，不过这种情况基本上是不存在的。所以在进行实际分类时，采用与这些评价项目密切相关的指标。图 2-10 对这些替代指标进行了总结。

能够在某种程度上表现营销活动特征的替代指标包括企业规模的大小、与供应商交往时间的长短、所有制形式等。比如，与中小企业相比，在规模比较大的企业中存在着决策环节相对复杂、交涉能力比较强、对价格的敏感度低、比较在意供应商的品牌及业绩情况等倾向，这些都可以作为替代指标。而所有制形式（私有制、集体所有制）对行为特征也具有很大的影响。

在对产品的要求方面，高级产品占买进产品的比率、客户自己有多少对产品有意见的客户等是重要的替代指标。比如，客户的客户是高级汽车生产商还是一般的小汽车生产商，其对零部件、原材料等要求也不同。

总之，对于替代指标，重要是：一定要有客观的数据，而且数据比较容易得到。

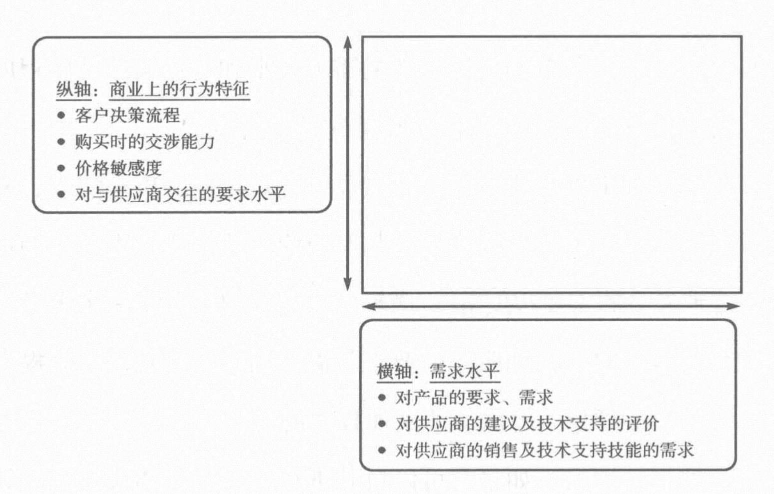


图 2-9　对客户企业的分类

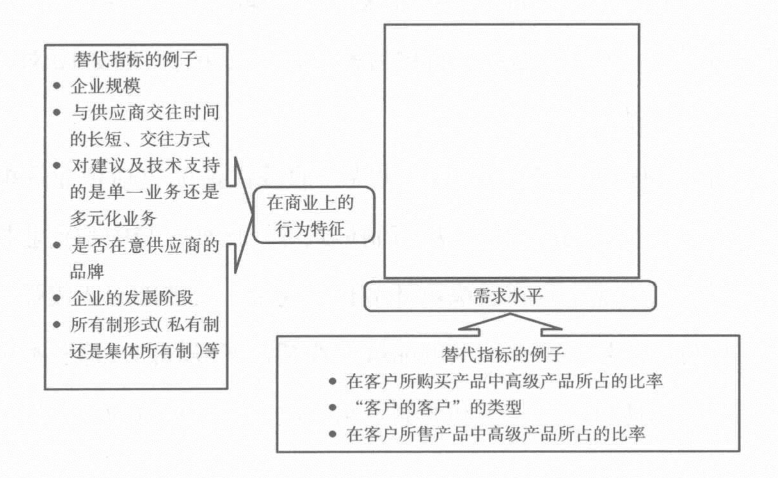


图 2-10　客户企业分类替代指标的例子

资料来源：BCG 分析。

如图 2-11 所示，对客户进行了划分。在图中，以行为特征（用“客户企业的规模”作为替代指标）与需求水平（用“材料的最终用途”作为替代指标）为轴，对建筑材料生产商的百余家客户企业进行了分类。所有的

客户都被归到了 9 类中，图中每个圆分别对应着一类，圆的大小表示各类客户在整个企业销售中所占的比率。

以前，该生产商并未对客户进行分类，而是对所有客户都实行量多打折的策略。但通过分类的结果可见，客户的需求是不一样的，特别是其中重视性能的客户达到了六成，需求比较高的客户也有四成。这些客户对产品的性能及服务质量的要求都比较高，而且对价格也没有什么意见。在了解了分类结果后，这家建筑材料生产商改变了经营方针：对于重视性能、要求比较高的客户，它不再采取折扣的方式，而主要是通过提高产品的性能、为客户提供高附加值的服务、控制折扣幅度来提高销量。同时，它逐渐选出了图左下方那些重视价格、要求也不高的客户，只对这类客户推行量多打折的策略。结果该生产商成功改善了经营状况，获取了更多的利润。分类方法一旦应用，就能发挥很大的作用。

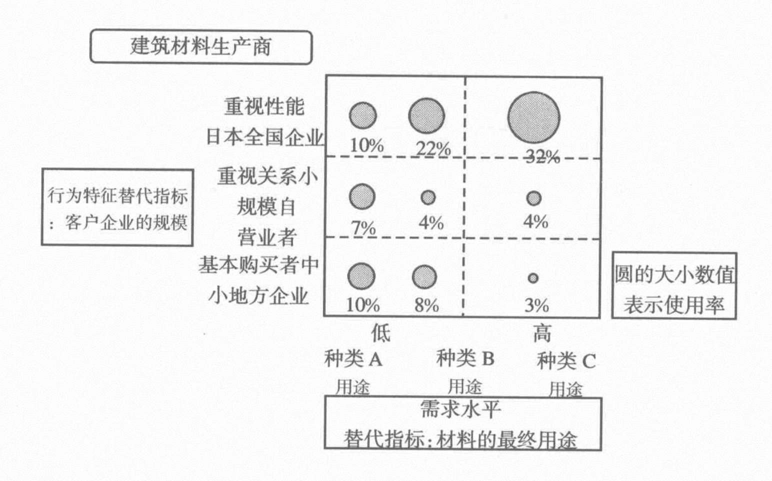


图 2-11　客户分类的例子

资料来源：BCG 分析。

动态分类

虽然分类是很有效的工具，但是如果用错了就会出大问题，常见的错误是分过一次类后就把分类固定下来，而不再修改。市场瞬息万变，客户也同样在频繁地变化，长期采取同样的分类方式必然会造成亏损。我们把根据变化情况不断修改分类的方式称为“动态分类”。

图 2-12 就采取了这种分类方式。这个例子有点旧，对 1994 年和 1996 年面向企业的计算机市场分类情况进行了比较。分类根据企业规模和电脑网络化程度进行，各类别的员工人数代表了该类别的规模。

1994 年，电脑的网络化程度还很低，市场上有 75%的企业在销售电脑单机，而且 60%的市场都被面向中坚、中小企业的单机生产商占据着。

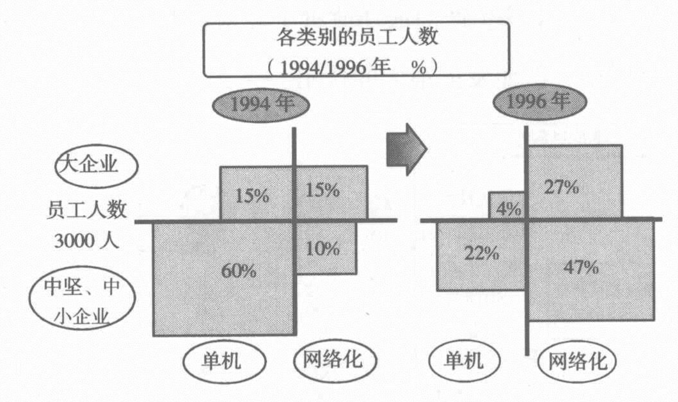


图 2-12 面向企业的计算机市场的分类变化情况

资料来源：BCG 分析。

到 1996 年，分类发生了很大的变化。电脑的网络化规模已达到了 74%，也就是说，仅销售电脑单机已经不能适应形势了，在销售单机的同时还要提供配套的网络技术、软件和服务，要让很多的电脑联网。

假设某计算机生产商根据 1994 年的分类结果制定经营方针，将重点都放在面向中坚、中小企业的电脑单机销售商，那么结果会怎样呢？毫无疑问，在大规模网络化的大潮中，该生产商肯定会落伍。这里潜伏着一种风险——分类固定化风险。虽然每个行业的生存周期都不一样，但是至少每隔 2～3 年都要重新分类，以了解市场的实际情况和变化情况，并分析分类该朝着哪个方向进行。

做好分类所需的条件

作为咨询顾问，我有幸经常看到客户做的分类图，但是令我吃惊的是，其中做得好的没有几个。那么什么样的分类才是好的分类呢？好的分类应该具备以下几个条件。

条件 1 可识别性

任选一个客户，就能知道它是哪一类的。要做到这一点，分类标准就要根据客观的替代指标制定，要做到只要查询这个指标就能明确地知道某客户属于哪一类。

条件 2 包含潜在客户

分类要囊括所有的客户，不仅包括企业的现有客户，还要包括此前没有交易往来的客户、竞争对手的客户和适用于整个对象市场的客户。

条件 3 可实施性

不要有一个凌驾于其他分类之上的、占据绝对优势的大分类，要适度地分散。分类也不能太细，如果细分成了 20 个类别或 30 个类别，即使能想出各个类别的对应策略，也无法付诸实施，而且也不经济。一般来说，分成 5～10 个类别就可以了。

条件 4 可测量性

要能够统计出属于某一类别的客户数量。此外，通过分类还要能测量出该类客户的规模、发展前景、购买力和交易成本等对企业的意义，这一点非常重要。

检验分类好坏的最有效、最基本的方法就是让企业的营销人员分析并预测分类后的结果，看看该分类是否符合他们的感觉。因为营销人员在看待市场时，往往会根据现有客户的行为及企业性质的不同对市场进行模糊的划分。虽然他们的看法不一定正确，但是总体上还是有一定道理的。因此我建议经营者在分类完成后，先让一线的营销人员看看，确认自己的分析是否符合一线营销人员的切身感受。其实在大多数情况下这些分析都只是纸上谈兵，如果遇到这种情况，就要重新审视这些分类。

但若是完全按照营销人员说的去做，很可能出现以现有客户为中心、以销售的难易程度来进行分类的情况，还有可能在分类时漏掉潜在客户和竞争对手的客户，从而成为不具有发展潜力的分类。所以，虽然经营者与营销人员共享一线的感受是必要的，但是在把握战略方向方面还是要有一些不同，平衡好这一点是做好分类的关键。

销售额方程式

销售额方程式是指一种将影响销售额的因素分解后，分析其中对提高销售业绩最有效的因素的方法。这是一种非常有效的方法，下面通过具体的例子来说明这种方法。

消费资料的销售额方程式

为了方便理解，我先介绍消费资料的销售额方程式。图 2-13 是一个具体的例子。假设我们要提高某个产品的销售额，那么，首先我们要提高【购买客户数×人均购买的产品单价】中的一个或者两个因素；要想增加客户的人数，就要提高【目标人群×认知度×店面接触率×采购率】中的一个或者三个因素；要提高人均购买的产品单价，就要提高【年采购次数×每次购买数量×每件产品单价】中的一个或者三个因素。这是最为重要的。通过以上分析可以看出从哪个因素着手能最有效地提高销售业绩，特别是通过与同类产品的比较，可以清楚地了解自己企业的产品要在哪个因素上做出改善。

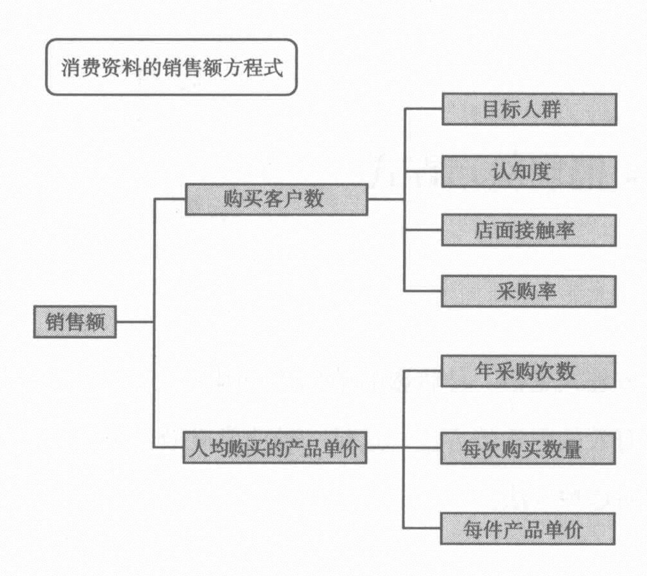


图 2-13　用于了解销售额增加或减少原因的结构图

不仅如此，因素不同，提高的方法也不同。比如，要增加目标人群数，就要重新审视产品所面向的客户，对产品的价格做出修改；要提高认知度，就要提高产品在广告及店面上的出现率，并经常在店面上举行活动；要增加客户的年采购次数从而提高客户所购买的产品单价，就要向一些客源比较广的优秀卖店发货，向购买次数比较多的消费者提供一些优惠措施；要提高每次的购买点数，就要进行捆绑式销售，提高营销人员的营销水平，以及开展量多折扣的活动。

因此，关键在于首先要选出对提高销售额最有效的因素，然后把焦点放在这一因素上，利用销售额方程式讨论提高该因素最有效的方式。虽然方法有很多，但是如果搞不清最有效的方式，而只是一味地“降价”和“低价销售”，是很危险的。

面向生产资料企业的销售额方程式

图 2-14 是一个面向生产资料企业的销售额方程式。根据产品和服务的不同，销售额方程式也各不相同。下面我们分别从营销人员、客户及专卖店的角度出发来进行讨论。

站在营销人员的立场上来看，对于自己所负责的市场中出现的营销机会，自己企业能把握多少（商业会谈比率）、在所把握的各个营销机会中又有多大的胜算决定了市场占有率。因此，如果要提高市场占有率，一方面，要减少一直没能参加的或漏掉的商业会谈的次数，为此，需要构建更多的关于潜在客户的网络、开设可以帮自己抓住商机的代理店；另一方面，如果要提高胜算，就需要对胜算做进一步的分解。比如，将胜算分解成“企业擅长的产品的商业会谈比率×一次技术审查的合格率×二次价格审查的合格率”，就能进一步了解哪种方法更有效。

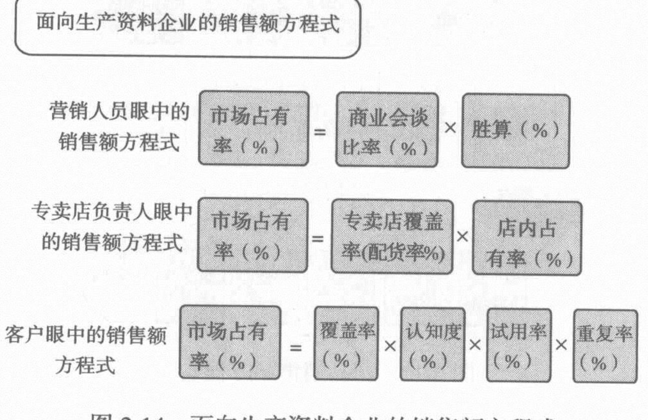


图 2-14　面向生产资料企业的销售额方程式

此外，分客户层来制作销售额方程式的方法也很有效。比如，通过对比比较大的客户层与中小客户层，就能了解“大客户层的问题在于覆盖率高但胜算低”，而“中小客户层商业会谈比率低，在所参加的商业会谈中胜算大”等，了解这些之后很容易就能想到对策。

同样，站在专卖店负责人的角度上列一个方程式的话，销售额就要由自己企业的产品在当地有实力的专卖店的覆盖率和在各个专卖店的店内占有率来决定。而从客户的角度来看就是第三个方程式，跟刚才的消费资料方程式相似。

此处所举例子中的方程式都是为了提高市场占有率而列的。

案例　药品销售额方程式

图 2-15 是一个面向企业的销售额方程式的例子——药品销售额方程式。这个例子有一点复杂，是很多制药商在制定营销战略时常用的方程式。

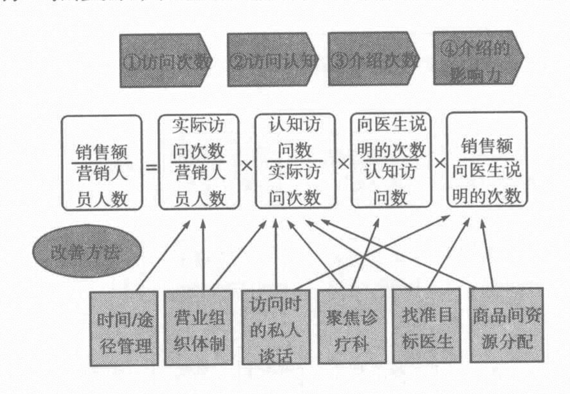


图 2-15　药品销售额方程式

药品销售的大致流程是：一些被称做是医药代表（MR）的营销人员去

医院、诊所等用药单位，直接与决定使用何种药物的医生面谈，向医生介绍自己所销售的药品的功效及副作用，通过说服医生购买自己的药品，达到提高销售额的目的。但是现实的情况是，由于医院、诊所的数量多，营销人员不可能逐一拜访；再加上医生们也都比较忙，因此基本上见不到面；即使能幸运地见到医生，也只能得到一两分钟的介绍药品的时间。在这种情况下，该如何提高营销人员的人均销售额呢？图 2-15 的方程式给出了答案。

“次数”是指营销人员实际访问医院、诊所的次数。“访问认知”是指客户看到的、“客户认知了的”有效访问。之所以这么说，是因为存在着营销人员自己宣称访问过了医院、诊所，但是没有见到想见的医生，所以客户方并不知道营销人员访问过了的无效访问的情况。“介绍次数”是指在有效访问中，医生真正“听了关于药品的介绍”的次数。在访问中，除了“介绍药品”外，业务上的往来、资料的领取、对所交货物的确认、跟医生进行的私人会谈等占了很大一部分的时间。“介绍次数”是指把这些都除去后，真正进行的“产品营销会谈”的次数。“介绍的影响力”是指一次营销会谈能带来多少销售额，即营销会谈的效果。

要提高药品的销售额，增加营销人员的人数是一种办法，不过这是要花费成本的。另一种办法是不增加营销人员的人数，而是提高人均销售额，也就是提高销售效率。在这里，我们讨论的是后一种方法。

要实现这一点，就要增加访问次数、见到医生的有效访问的次数、向医生介绍药品的次数、向医生（或者向患者比较多的医生）进行有说服力介绍的次数中的一个或者所有的要素，否则就难以提高销售业绩。

所幸的是，在药品行业，有专门收集并销售整个行业营销数据的数据库企业，营销人员只要把这些数据跟自己企业的数据结合起来，就可以把各种药品、各个企业的相关数据调查清楚。通过这一方程式，经营者对自己企业的营销人员在哪一项上最有优势（特别是高级生产商）、哪一项上处于劣势等情况就一目了然了。然后，经营者只要强化自己企业的优势项目，并改进自己企业的劣势项目，就能有效地管理企业的营销人员。

与其他的销售额方程式一样，只要找准应该强化的项目，就能找到最有效的对策。比如，如果要提高“访问次数”，就要增加营销人员访问医院、诊所的次数，那么通过改善营销人员的时间管理方法及访问途径，寻找可以在有限的时间内访问更多地方的方法，就能收到很好的效果。

如果要改善“介绍的影响力”，就要提高向医生介绍药品的效果，就要采取不同的方法。比如，可以在销售目标上下工夫，选择那些本来就有意购买药品的医生，有很多患者、对销售额有很大影响力的医生，以及对同事的选药具有很大影响力的医生；想好营销会谈的内容，分角色加以练习，提高会谈效率；给自己企业的药品排好顺序，一次只针对一种药品，其他的药品留待别的机会再介绍。

找准在营销人员管理上应该强化的项目，管理及对策也就有了焦点，可以有效提高销售额。实际上已经有很多药品生产商因此大大提高了销售业绩。

竞争标杆管理方法

标杆管理（benchmarking）是指对本企业和其他企业进行比较的管理方法，包括与主要竞争对手比较的竞争标杆管理（competitive benchmarking）和不仅与同行还与世界上最优秀的企业比较的最佳实践标杆管理（best practice benchmarking）。标杆管理是 20 世纪 90 年代后期开始广泛应用的一种经营方法，在销售一线也经常被用到，下面我以竞争标杆管理为主，介绍一些好的标杆管理方法。

成本标杆法

我们可以在很多项目上与竞争对手进行比较，就前面提到的销售额方程式的各个项目与竞争对手进行比较也是一种非常有效的方法。其中最有效、最难的比较是成本的比较。对于总成本的比较，通过销售额、数量、利润率等很容易就可以做到，难就难在当企业与竞争对手的成本间有差距时，如何对差距产生的原因进行分析。

图 2-16 是某大型企业子企业的呼叫中心进行成本标杆比较的例子。最左边的柱形是企业的每个呼叫的成本，最右边的柱形是最有力的竞争对手的每个呼叫的成本，两者之间有很大的差距。

这一差距是如何产生的？关于这一点，即使直接问竞争对手，它们也不会告诉我们的，所以就只能做各种假设，根据片段性的信息进行推断。

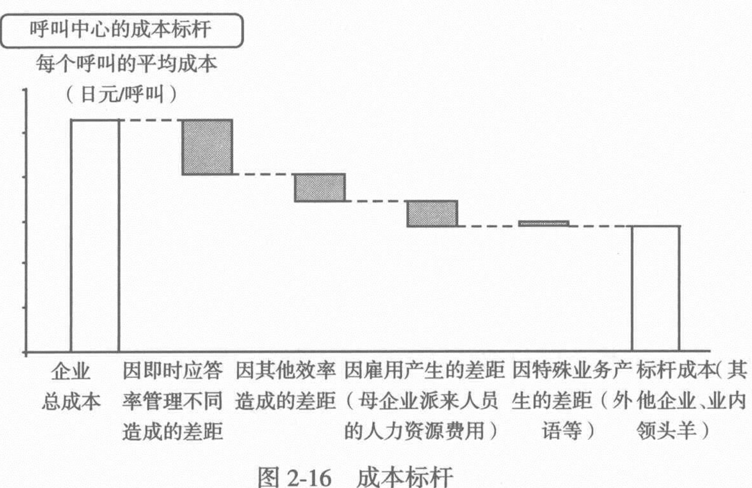


图 2-16　成本标杆

资料来源：BCG 分析。

在这种情况下，首先要在本企业内部就成本差距产生的原因进行讨论，做一些假设：从电话打过来到接电话的时间（等待的时间越长效率就越低）、人力资源费用（特别是母企业派来人员的人力资源费用），竞争对手没有的外语应答服务等特殊业务的效率低，此外的业务效率之间存在差距等，从这些假设中分析可能的原因。

然后以这些假设为基础，通过对片段性的信息进行组合，制作一个成本模拟图，对各个要素的成本差距进行推算。比如，对于应答时间，可以竞争对手在业界杂志做的访谈上回答的应答时间、呼叫数等为材料，结合本企业的业绩情况，把其中的差值换算成成本，以此来推算中间有多大的差距。对于人力资源费用，要根据竞争对手的各种财务报表所显示的员工

平均年龄、招聘信息上显示的新员工工资等进行推算，并与自己企业的人力资源费用进行比较。通过不断推算，从而分析成本差距产生的原因。最后，要将分析结果拿给业界的专家检验，确认自己的推论与专家的结论是否一致。

完成了对成本标杆的分析，子企业对于应该如何提高成本竞争力就很明确了。比如，之前子企业的经营层都认为“母企业派来人员的人力资源费用高”，对此很是不满。但是当知道了要提高成本竞争力重要的是缩小在即时应答率上的差距时，他们便开始着力对这一点进行改善。对于母企业派来人员的人力资源费用也是一样，由于之前对这部分支出拉了业绩多大的后腿并没有明确的数据，因此也不便跟母企业交涉。但使用成本标杆分析清楚了造成成本差距的原因后，便可以以此为依据跟母企业交涉，让母企业承担派遣人员的人力资源费用。这就是成本标杆法的效力所在。

也许有人认为这只是推断，担心这种推断不一定正确。不错，我们的确不能保证它的正确性，但是从我多年的营销顾问经验来看，这种推断抓住了问题的关键。在很多情况下，此后将会有一些使我们得以了解竞争对手的成本的机会，不过道听途说来的成本与我们用这种方法推断出来的成本之间并没有太大的不同，基本不会影响整体战略。只要在做法上下工夫，不需要采用间谍式的卑鄙行径而靠正当收集的信息，就能相当准确地推断出竞争对手的成本。

虽然成本标杆法的精确度还不太高，但是比起不看数据、不经分析就妄下结论的方法，这种方法的精确度要高很多。

组织能力标杆法（capability benchmarking）

对于标杆法，人们一般将重点集中到财务、成本、产品及技术的性能、员工的数量等方面。但除此之外，还有一个重要的领域，就是对组织能力的比较。

组织能力（Capability），是决定业务成败的重要技能。

比如，面向大企业从事系统开发业务的企业，不仅要有 IT 方面的技术和经验，而且需要熟悉客户企业所属行业的特有业务知识和流程。具备这些技能的企业与不具备这些技能的企业，在业绩上会有很大的差别。而企业要获得并熟悉这些技能往往需要花费很多时间，想在短时间内缩小这个差距非常困难。

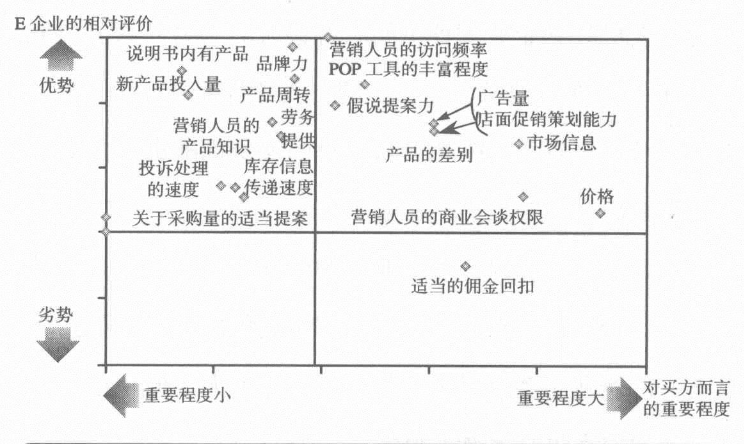
如图 2-17 所示，对食品加工企业 E 企业在流通管理方面的组织能力进行了标杆比较。当食品进入零售等流通环节时，买方要对供应方进行评价。图中每个点代表一个评价项目，表示与其他竞争对手相比，E 企业在对客户来说比较重要的项目上的表现。第一幅图显示的是 E 企业与现有竞争对手进行标杆比较的结果；第二幅图显示的是 E 企业与新的竞争对手进行标杆比较的结果。

在第一幅图中，与现有竞争对手相比，在买方的几乎所有评价项目上，E 企业都获得了比现有竞争对手高的评价。不过在第二幅图中，在与新的竞争对手比较时，情况却并非如此，特别是在一些对买方来说比较重要的项目上，E 企业输给了新的竞争对手。比如，E 企业在广告量、店面促销策划能力、POP 工具的丰富程度等项目上显出了很大的劣势。我们由此可

以推断出，新的竞争对手在这些领域与 E 企业拉开了差距，攻破了 E 企业的一些亲密的客户。如果不设法强化这些领域，E 企业总有一天会被淘汰。

食品加工企业 E 企业的流通满意度标杆比较

买方对 E 企业的相对评价（与现有竞争对手相比）



买方对 E 企业的相对评价（与新竞争对手相比）

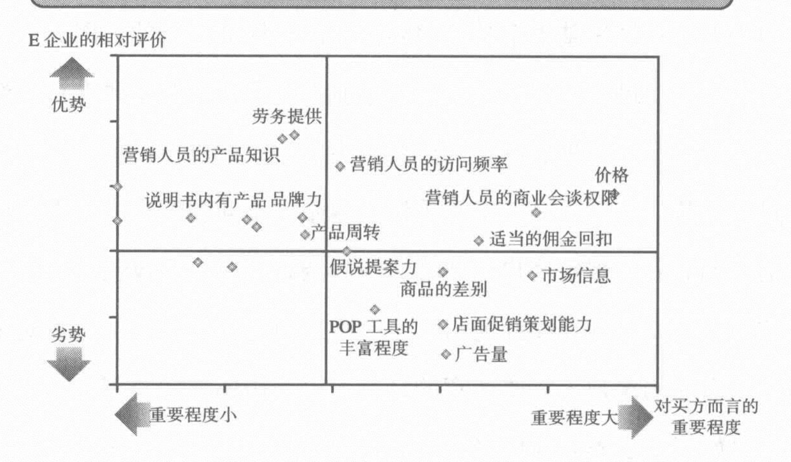


图 2-17　组织能力标杆

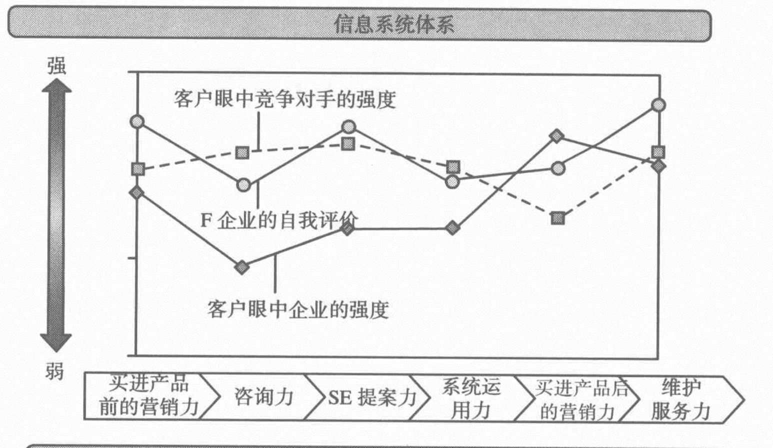
资料来源：BCG 分析。

图 2-18 也是关于组织能力标杆的例子。第一幅图显示的是在信息系统业务中，F 企业、客户对 F 企业及竞争对手从产品买进前的营销力到维护服务力等各种能力的评价。通过这幅图我们可以看到，客户对 F 企业的评价除了“买进产品后的营销力”以外都低于竞争对手。更重要的是，企业的自我评价与客户对 F 企业的评价间有着很大的偏离。除了“买进产品后的营销力”，F 企业在其他所有项目上的自我评价都偏高。这样一来，F 企业不仅会落后于竞争对手，F 企业对客户的评价标准也存在着误解或理解不够，因此需要深入挖掘客户的需求。

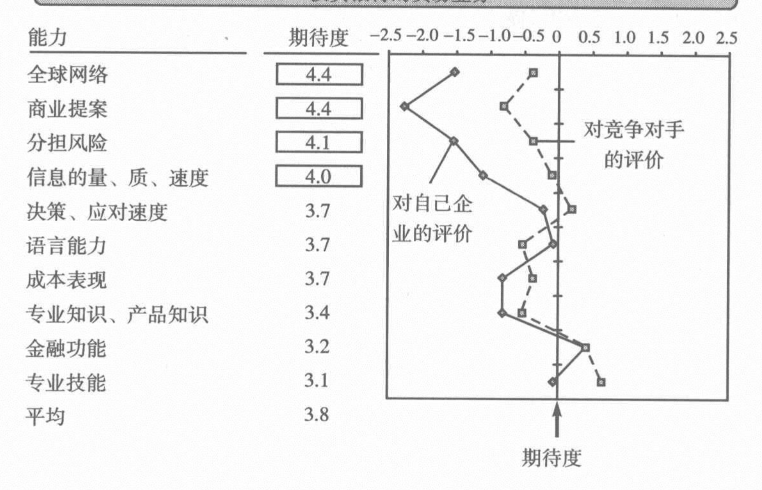
第二幅图是关于投资银行贸易业务的标杆比较。按照客户对项目期待度的优先程度进行排列，在各个项目上都跟竞争对手进行了比较。在不重要的项目上，F 企业与竞争对手之间的差距并不大，但是在客户期待度比较高的项目上却比竞争对手差了很多。

组织能力标杆法基本上是按照客户的评价标准进行的，因此在有些方面需要客户的协助。在很多情况下，企业需要采访一些主要客户，询问供应商的评价标准及其先后顺序，还要请主要供应商以该评价标准为基准对企业进行评价。然后，企业根据采访内容做一个问卷调查表，寄给其他客户，通过问卷获取多数客户的评价。问卷调查的对象不仅包括与企业有交易的客户，还要包括那些此前与企业有交易但是现在被其他竞争对手抢去的客户及潜在的客户。需要注意的是，无论采访还是问卷调查，如果可能的话，最好不要透露企业的名字，而是通过第三方进行匿名采访、匿名调查。

组织能力标杆法



投资银行的贸易业务



能力	期待度
全球网络	4.4
商业提案	4.4
分担风险	4.1
信息的量、质、速度	4.0
决策、应对速度	3.7
语言能力	3.7
成本表现	3.7
专业知识、产品知识	3.4
金融功能	3.2
专业技能	3.1
平均	3.8

图2-18　竞争标杆

资料来源：BCG分析。

科学把握市场的诀窍

实际上，要想有效地把握市场，还有一些诀窍，下面我给大家简单地介绍几种诀窍。

诀窍 1　假说思考

要分析市场，通常的做法是先收集庞大的数据，然后静下心来思考，也就是要经历一个“收集数据——分析——回答”的过程。这其实是一种劳而无功的做法。不仅如此，为了得出答案，还要收集一些并不需要的庞大的市场数据，这往往会浪费大量的时间和精力。而且在收集数据时往往会停止思考，白白地浪费了时间。

正确的做法是“假说——通过数据进行验证——对假说进行修改改进——通过数据再次论证”，也就是说在收集数据前要有一个假说的步骤，这一点比较重要。

所谓假说，就是“此刻的回答”。虽然理由并不一定充分，但是根据手头所掌握的所有资料、尽自己的智慧想出来的答案。为了验证假说的正确性，接下来需要在小范围内收集数据，并查看这些数据能否验证假说。如果能验证，就说明假说是正确的；不能验证，则说明假说有问题，要对其进行修改、改进。然后，为了验证这一修正后的假说，还需要再收集数据，

如此重复几次。这样就能在短时间内多次重复“假说——验证”的过程，不仅能节省不必要的数据收集时间，还可以在短时间内进行思考，迅速得出有意义的结论。因此希望大家铭记“进行假说思考”。

诀窍 2　在一线收集真实的信息

说到“在收集数据前先要有一个假说，为此先要进行思考”，便有人真的一整天一直坐在书桌前冥思苦想，事实上这样并不能对市场做出切实的分析。有很多好的分析和假说都产生于一线。在制造、销售一线，在客户使用产品的一线，在投诉企业的产品和服务的一线，在充斥着竞争对手产品的一线等，充满了引人思考的市场中正在发生的事和对企业而言的重要因素的信息。一线是创造假说的宝山，因此，经常访问一线、听取客户和营销人员的心声极为重要。此外，可能是出于一种热爱企业的原因，很多人都喜欢用自己企业的产品，而对竞争对手的产品则毫不关心，这也是一个问题，至少对于一名市场观察家来说这样做是失职的。只有通过购买竞争对手的产品和服务，并实际使用，与自己企业的产品和服务进行比较，才能看出自己企业的产品和服务好在哪里，又有哪些不足。

诀窍 3　有针对性的讨论

过分细致地分析整个市场，既浪费时间，而且效果也不大，因为市场的每一部分对企业的意义及重要程度都不同，所以在市场中提高业绩的诀窍是集中精力对最重要的部分进行分析。比如，在客户中，如果发展速度最快、但是企业产品的渗透速度却很慢的是中小客户，那么企业就要把注意力集中到这些中小客户身上。这并不是说大客户和零星的客户就不用顾及了，而是要将有限的时间和精力集中到回报率最大的客户上。

诀窍 4 要相信客户的行为都是合理的

客户的购买活动决定着销售业绩，因此要深入考察客户为何采取特定购买行为方式，其背后有什么深层的理由。即使表面看来不合理的购买行为，也存在一定的理由。特别是客户企业，不可能毫无理由地采取不合理的行动，之所以看起来不合理，是因为我们不知道、不理解客户做决策的流程和标准。在很多情况下，客户在做决策时不仅要考虑经济问题，还要回避风险；决策也有可能是企业内部各种组织的合力结果。搞清楚这一点对制定今后的营销策略具有很大的意义。因此，大家首先要相信客户的决策都有合理的理由，并在这一前提下进行分析。

诀窍 5 根据数据进行客观的判断

我们在前面讲到了"KKD 依赖"的问题，这并不是要否定直觉和经验的价值，而是首先要养成根据数据进行定量讨论的习惯。此外，评价标准也不是等数据分析的结果出来后再根据结果进行讨论，而是要在没出结果前就设定好标准，然后根据标准进行评价。当然，最后的决策也不是单纯地根据数据做出的，而是经营者在综合考虑各种因素后做出的决断。即使这样，在其背后也要有一个客观评价的基础。为了科学地把握市场而进行的分析并不复杂，困难的是在"KKD 依赖症"蔓延的环境中如何进行下去，而且是先于竞争对手、有效地、有组织地进行下去。可以说这是提高企业决策速度、提高竞争力的重要因素。

诀窍 6 不需要 100%的精确度

分析的精确度是不可能达到 100%的。有很多分析都是没有数据的，我们能做的就是把数据拼凑起来绘制一幅市场的粗略图，最多也只能做成素

描，而不可能做成精细的图，所以经营者要提早认识到这一点，放弃过度地求精。事实上，经营者在决策时并不需要 100%的精确度，对于优秀的经营者来说，60%～70%的精确度就足够了。虽然有些粗略，但是只要达到了 60%～70%的精确度，经营者就应该及早地进行分析和判断。同时，对于可能由精确度不足产生的风险和将来追加新的判断数据的时机等信息，经营者最好也一并记录下来。

诀窍 7　像生态学家一样观察市场

“科学地观察市场”指的就是像生态学家观察森林一样观察整个市场。市场观察家要站在外部，客观地观察市场的各种动向，除了与本企业的员工，还要跟 3 个以上的背景不一、同处于销售一线的人进行交流和讨论。对于得出的结论，首先要敢于怀疑，如果觉得不对，就要行动起来赶往现场，亲自调查。如果经营者经常不断地重复这种活动，就能看到与以往不同的全新市场图，而其作为一名市场观察家也会不断成长。

第3章

战略再思考——标准化与客户化

面向企业的营销战略

在科学地观察市场、把握市场后，接下来就要考虑企业该如何作战，即制定企业的战略。

组织间营销有两种基本战略："标准化"（normalization）战略与"客户化"（customization）战略。这是两种截然不同的策略，如果搞错了，就会不仅多花成本还得不到利润。因此，要在把握好自己企业的产品、客户和竞争对手的特征的基础上，选择一种适合的策略，这一点至关重要（见图 3-1）。

"标准化"战略

"标准化"战略是指开发客户广泛使用的、标准化的产品和服务，以市场价格或者低于市场价格进行大量销售来提高收益的战略。因为其推进产品标准化，所以也被称做"产品化"（product）战略。由于产品和服务本身差别不大，如果竞争对手进行模仿，甚至赶超上来的话，很容易出现价格竞争。因此，要抢在其他企业之前开发出标准品，并在被其他企业赶上之前把产品销售给更多的客户，这一点很重要。在被其他企业赶超上的时候，

就要利用“规模经济性”（scale merit）和“经验效果”[①]实现低成本生产。

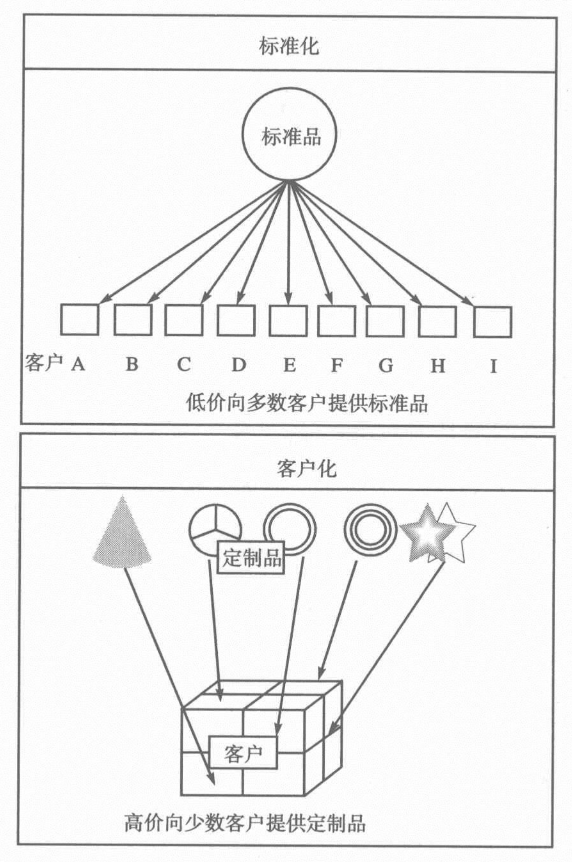


图 3-1　标准化与客户化

① “规模经济性”和“经验效果”的概念看似相同，实则不同。“规模经济性”是指在某一时期内将以同样方式生产、提供相同产品和服务的两家企业进行比较，生产量和销售量大的企业的成本低。因为生产、销售的产品越多，用在某一产品和服务上的固定费负担就越低，所以那些固定费比率越高的企业，规模经济效应就越大。“经验效果”是指将生产、提供相同产品和服务的两家企业进行比较时，在一定时期内生产、提供的产品和服务比较多的企业的成本更低。这是因为它早于其他企业熟悉了制作方法，并引进了新的工艺和技术，而且生产计划安排得也比较好。

“客户化”战略

“客户化”是指满足客户的个别需求。“客户化”战略是指根据少数客户的个别需求，为他们量身定做产品和服务，通过收取附加价，以超过市场平均价格的高价格将产品和服务销售出去，从而实现高于竞争对手的收益的战略。虽然客户数量不多，不可能实现大量销售，但是通过加价销售，也能确保企业获得很高的收益率。战胜其他企业的关键在于产品和服务能在多大程度上满足客户的特定需求，也就是说从定制程度上来看“区别”。实施该战略的难点在于：虽然因为与其他产品不同而可以卖高价，但是在时间和成本上花费得也会比较多。因为定制品不是像标准品那样面向多数客户，而是面向特定的一小部分客户，所以“客户化”战略也被称做“定制化战略”。

家庭式餐厅与高级餐厅的区别

我们经常听到一些企业在宣传“低价出售特殊产品”，他们追求的是“成本”和“特别”两个要素。但是一般来说，两者是无法共存的，它们是两种截然不同的战略。下面，我们以餐厅为例来看一下它们之间的区别。

“标准化”餐厅指的是像乐雅乐（royal host，日本的家庭式餐厅）和丹尼斯（Denny’s，美国知名连锁餐厅）等家庭式餐厅（family restaurant）。这些餐厅以多数非特定的客户为对象，不管客户是否富有都一样对待，并提供同样的服务，尽可能为所有客户提供味道和材料相同的便宜又实惠的饭菜。虽然单份菜的利润不高，但是通过大量销售可以获取很大的利润，

也就是所谓的“薄利多销”。对于客户来说，虽然这些餐厅在具有价格很优惠、品质上有保证、可以安心食用等优点，但存在不能满足客户在甜、辣、热、冷等口味上的细微要求的缺憾。

“客户化”餐厅指的是“高级餐厅”。这些餐厅只接待现有客户介绍来的、有支付能力的客户，而不接待无人介绍的、陌生的客户进店。这种餐厅根据客户的要求在一些高雅的房间内为客户提供符合客户口味的料理和周到的服务，同时收取高额的费用。虽然客户的数量少，但是因为客户每次消费的价格都很高，而且高级餐厅通过各种形式让客户反复消费而成为“常客”，所以高级餐厅可以持续地获取高额利润。

如果家庭式餐厅变成了高级餐厅，原来的客户们大概不会再光顾了。而如果高级餐厅变成了家庭式餐厅，那么虽然可能还有客人来，但是不可能赚钱。这是两种完全不同的营销方式。

下面我们比较这两种战略，并为大家介绍在思考这些战略分别适用于哪些企业、如何具体地操作这些战略时，应该重点考虑的问题。

制定战略的重点 1——产品和服务

即便是同样的产品和服务，由于其特征不同等原因，也有适用或不适用标准化战略和客户化战略的，因此需要加以注意。战略会因产品差别的大小、产品的用途、使用频率等不同而变化。

适用于标准化战略的产品和服务

适用于标准化战略的产品和服务主要有：

- 持续、重复、大量交易的产品和服务；
- 位于产品生命周期中、后期的比较成熟的产品和服务；
- 差别性要素比较少且价格几乎是唯一的交涉内容的产品和服务。

其中最典型的产品和服务有：

- 原材料类——木材、纸、小麦、石油、天然气等；
- 基本零件、工具类——素材、螺丝、螺母、扳手等；
- 文具类——复写纸、圆珠笔、铅笔等；
- 传统的承包式服务——大楼清扫、修缮、旅行代理等。

这些产品和服务被称做“通用品”（commodity）。如果某种产品或服务被卷入价格竞争中，那么它极有可能是通用品。这时，企业首先应考虑标

准化战略。

适用于客户化战略的产品和服务

适用于客户化战略的产品和服务主要有：

- 交易量小且交易不定期的产品和服务；
- 处于产品生命周期的前期、开拓新市场的风险还比较大的产品和服务；
- 具备很多差别性要素，价格以外的条件是决定要素，价格中包含附加价，价格比较高。

其中最典型的产品和服务有：

- 很多年才需要一次大规模投资的产品和服务——大型的工业成套设备、大规模的楼房等；
- 具有特殊用途的产品和服务——航天飞机、原子能发电站所需要的零部件、耐热构造物等；
- 解答性服务（解决方案销售）——根据客户业务所开发的信息系统、咨询等。

这些产品和服务被称做“特制品”（specialty）。与多数客户都可以使用的“通用品”相对，“特制品”则是特殊的客户用于特殊用途的“定制品”。

产品相同但战略不同的情况

在很多情况下，即便是相同的产品，其适用的战略也不尽相同。下面我们以面向企业的会计、财务和精算业务的处理软件为例进行介绍。面向

中小企业的大部分软件是通用品，很多供应商以数万日元到数十万日元不等的价格将大量同类软件卖给中小企业。同样地，大量的将标准化软件打包后的企业资源计划（ERP），被以数百万日元到数亿日元不等的价格卖给大企业。但还有一些面向特定大企业和政府的特殊的、大规模的处理系统，如大型城市银行的在线系统，电力、天然气、通信企业的收费系统和税金管理系统等。这些系统都是根据客户的业务需求专门创建的，虽然其中也包含一部分通用软件，但是大部分都是“定制品”，因此价格也从数十亿日元到数百亿日元不等。

制定战略的重点 2——客户

适合标准化战略的客户

适合标准化战略的主要客户对价格比较在意。对它们来说，购买标准化的产品或服务，是因为其具有价廉的优点。但使用标准品也存在着不能完全适合自己需求的不便之处。要想让产品或服务完全符合自己的需求，如果必要，还需要自己加工或进行修改。尽管这样做会费工夫，但标准品的低价位对某些客户仍然很有吸引力，因而它们会放弃定制品而选择标准品，这些客户就是标准化战略的目标客户。

这类客户包括很多订货量小、预算也少的中小企业或微型企业，此外还包括一些大企业，因为它们的产品本身就是标准品，所以成本节约意识比较强。但是那些订货量大、预算也多的大企业则倾向于选择定制品，而且它们也有支付定制品成本的能力。

因此，在采取标准品战略时，重要的是要选择那些比较在意价格的客户；选择那些企业数量虽多，但每家企业的规模都很小，且单独一家企业的交涉能力不强的市场。

一旦接受个别客户的定制，成本提高的风险就会变大。所以要特别注意那些交易量大的大客户，因为在大的交易量情况下，这些客户有时会出

很多难题，使标准品最终变成了定制品。这样一来，供应商就会徒增成本却得不到收益。

适合客户化战略的客户

客户化战略的适用对象是那些倾向于选择定制品的客户，这些客户会有一些标准品无法满足的特殊需求，而且它们也有足够的财力支付定制品带来的高价格。对这类客户来说，虽然成本比较高，但是可以买到符合需求的高品质或特殊品质的产品和服务。也就是说，对于满足其“任性需求”持满意态度的客户是客户化战略的对象。

这一战略也适用于那些业务部门比较多、具有多种需求、有可能会购买多种产品和服务的客户。对这类客户适宜采用“交叉销售”方式。而且与单一的产品销售相比，交叉销售可以节省开拓客户的成本，因而能够实现高收益。交叉销售还具有使现有客户不易转向其他企业的优点。抓住有希望的客户，不仅卖给它一种产品，同时还要卖给它多种产品，这是上策。

具有这种需求的客户包括很多大企业和金融机构、开发尖端技术和产品的研究开发型企业、对安全性和质量要求比较高的企业，以及其产品本身就是定制品的企业等。因为这类客户并不多，所以作为供应商就要确保从少量客户那里获取尽可能多的收益。也就是要选择“好乘凉”的“大树”客户，或者选择只要尽力满足其特殊需求就能长期支持自己企业的客户。如此看来，基本上所有的中小企业都不适合，而即便是大企业，那些追求低价格、重复一般订货的企业也不应在考虑之列。

制定战略的重点 3——营销组合

营销组合是指企业销售的产品（product）、产品价格（price）、销售渠道（place）和广告宣传（promotion）的组合，取这四个单词的首字母称其为“4P”。采取的战略不同，组合也不同。

采用标准化战略的营销组合

采取标准化战略的营销组合，基本有如下几种方式：

- 产品是标准成品或者半成品。标准成品是指做成规定的形状、不用再根据客户的需求进一步加工的产品。半成品（部分定制）是指销售方在一定程度内按客户的要求为其量身定做。因为再加工是成本上升的主要原因，而成本上升会削弱竞争力，所以实施过程中要想办法将其控制在最小限度。
- 价格基本上是标准价格，不会根据客户差别进行调整，即使调整也要控制在最小限度。
- 要想增加目标客户的人数，就要尽可能提高覆盖率。此外，因为每件产品的利润都不高，所以如果让营销人员做访问销售的话就会提高成本。因此要利用成本低、覆盖面广的渠道，如销售特约店、批

发商等代理销售渠道。其中说明书和网络销售等也是常见的渠道。

- 因为广告宣传多以非特定客户为对象，所以也可以适当地加以应用。在进行广告宣传时，因为是标准品，所以没必要宣传特定产品和服务的详细信息。要想树立值得信赖的标准品供应商形象，就要采用客户容易发现的方式，比如在业界的报纸及商业杂志上登广告、在商业研讨会上展出等。虽然这样做会增加成本，但是与消费资料相比，标准品花在广告宣传上的成本还是相对较少的。

采用客户化战略的营销组合

与标准化战略相对，采取客户化战略的营销组合有以下几种方式：

- 产品是定制品，是根据目标客户的需求特别加工的产品。
- 价格是特别的价格。即便是同样的产品和服务，价格一般也会因定制程度的不同而不同。
- 要建立一个能听取每个客户的需求，并可以为客户耐心地讲解、做调整的销售渠道。因此，一般多采取由营销人员直接进行访问销售的形式。
- 因为是将产品销售给特定的客户，即以少数客户为营销对象，所以基本不需要进行广告宣传。最有效的方式是现有客户的介绍、在业内的口头宣传等,特别是要与业内比较受尊敬的龙头企业进行交易，与其经营者建立良好的关系，这对树立“企业品牌值得信赖”的形象会起到很好的广告效应。

“优先投资”才能在竞争中保持优势

在很多竞争对手都同样选择了标准化或客户化战略的情况下，如何在与其他企业的竞争中保持优势呢？答案就是“优先投资”——在获得实际收益之前，要抱着赔钱的想法进行投资。

标准化战略下的优势构筑

在与采取标准化战略的同行们竞争时，要想占据优势需要在下面 3 个方面“优先投资”。

第一，向标准品的开发投资。很多采取标准化战略的企业在制造标准品前都曾为特定客户提供过定制品，但是这些产品不能直接投放到市场上去大量销售。要想把产品销售给更多客户，就要把定制品转变成多数客户都能接受的通用品，而要把产品中特殊的部分去掉，变成最普通的东西，同时还要降低成本，以市场能接受的低价格销售。我们把定制品的标准化、通用化称为“产品化”，也就是说首先要向产品化投资。

第二，向行业标准品（de facto）投资。“de facto”的意思是“事实上的”，表示虽然不是规则、法律规定的，但是被很多企业承认，这里用来指那些事实上在业内已被作为标准品使用的产品和服务。比如，电脑所用的

基本软件，Windows 就是电脑生产商的标准品。如果企业的产品也能像 Windows 那样成为业界的标准品，那么在被其他企业赶超之前，就能获得巨额的垄断利润。要做到这一点，只靠产品化是不够的，更重要的是首先要让采购量大的客户、尖端产品开发能力强的客户、大学等影响力大的客户使用这些产品和服务，然后由它们带动其他客户。这样的客户被称做“影响源”（influencer）。

因此，企业首先要找准自己所在行业的影响源，这一点很重要。免费配送产品、为了增进影响源与产品间的亲密度而把其需求设计到标准品中来、跟它们一起推进产品化等办法，对促进影响源使用企业的产品和服务是很有效的。但如果标准品的供应商只有一家，那么客户在使用时会产生犹豫，因为它们会担心自己企业的生杀大权被别人掌握。因此，企业应在一定程度上公布产品的许可证（license），寻找可以提供同类产品的同一战壕的战友。这一系列的标准化都需要优先投资。

第三，促进企业业务标准化的投资。在标准化模式建立起来之后，企业的业务和组织也要相应地标准化起来。在采取标准化战略后，企业会接到大量的标准品订单，要把这些都处理好，就要简化并统一产品的规格，尽量减少额外的加工。在生产上也是一样，为了确保规模，要实行预期生产。此外，从接受订货到生产、物流、储存的流程也要简化、统一，并在短时间内、低成本完成，也就是企业的所有业务流程都要标准化。销售流程也要规格化、标准化，要尽量节省说明，做到仅通过产品说明书的指定程序，客户就能完成订货和付款。要形成一种固定的、可以灵活拒绝客户的特殊加工请求、并将客户引导到标准品上来的销售流程。售后服务也是

一样，从应对客户投诉到退货、维修、零件的供给和服务人员的派遣，也要形成一种低成本应对模式。此外，在管理方面也要实现标准化，要具备管理这些标准化流程的机构及 IT 基础设施，培养可以采取统一行动的标准型人才。关键就是采取了标准化战略的企业在业务流程和组织上也必须标准化，在这方面同样需要进行优先投资。

只有在上述 3 个领域的投资都抢在其他企业前面，才能在竞争中持续保持优势。

客户化战略下的优势构筑

在客户化战略下构筑优势的关键也在于优先投资，同样需要做好 3 个方面的投资。

第一，投资于产品和服务的品质，以满足客户的需求。需要“定制品”的客户的要求一般都比较高，因为市场上销售的通用品难以满足其需求，所以即使价格高，它们也会购买定制品。如果不能为其提供远远超过通用品的高水平技术和服务，那么双方根本就没有实现合作的可能。因为想购买定制品的客户本身也在高速发展，所以在采取这一战略时，要保证企业产品的品质远远高于其他企业的产品。而要保证能持续为高速发展的客户提供高附加值的产品，就需要不断提高技术、改进技能加快进度。另外，企业还要及时了解目标客户的需求，研究符合其需求的产品和服务，开发并提供业内最先进的技术和技能，吸纳最优秀的人才，毅然淘汰陈腐、通用的产品等。可见，对开发和生产使客户满意的定制品进行投资是必不可少的。

第二，投资于与特定的有实力的客户建立长期合作关系。这一战略的关键在于，要开拓能持续支付定制品高价格的客户并与其建立长期合作关系。为了确保客源，即使在最初的交易中多付出一些，也要为客户提供超出其期望值的产品和服务，让客户叹服并愿意长期合作。要与目标客户共同开发产品，构建伙伴关系。此外，为了深入挖掘客户的需求和喜好，还要摸清客户做决策的方式、时机，并打入客户组织内部。为此，首先要在营销上下工夫，投资于与经营者和各负责人构建友好关系。在交易开始后，为了在不同的产品领域、业务领域横向扩展客户，还要与那些有需求的部门进行接触。这一点也很重要。

与每个订单的收益相比，所有订单加起来的总收益更重要；与一次交易相比，长期持续交易更重要。因此，即便是一桩亏本的交易，只要对稳定与客户间的关系有利、以后可以给企业带来更多赢利的大交易，也要做下去。总之，在建立、维持和发展与客户的关系上进行先期投资是有必要的。

第三，投资于企业业务调整以适应客户需求。订购定制品的客户不仅对产品和服务有特殊要求，还希望供应商能在整体上为其提供与产品和服务的高价格相配套的特殊服务。因此，除了定制品的开发和制造外，企业的业务和整个组织也要根据客户的需求进行改革。具体说来，在销售中要设立一个特定客户专门窗口（customer account manager），不仅为客户提供销售服务，还要积累关于客户的信息及应对的诀窍；在订货、接受订货、生产和流通方面，要建立起一套适时、适量的生产和配送机制；在售后服务方面，要采取24小时服务机制等。同时还要建立起完全符合客户需求的

体制，对重要的大客户，可在其企业附近设置设计开发人员常驻的事务所或工厂，并派遣一部分营销人员及时满足客户的需求。像这样投资于组织和整个业务的客户化也是必不可少的。



注意战略的界限和风险

标准化战略和客户化战略都有各自的界限和风险，需要加以注意。

标准化战略应该注意的地方

标准化战略要注意以下 3 个方面。

第一，不能对想要定制品的客户使用该战略。标准化产品及标准化应对体制，无法满足对产品有特殊需求的客户。即使偶尔可以把产品卖出去，但客户很快就会感到不满。要想做定制品的生意就需要考虑一个完全不同的结构。

第二，应对伴随着市场饱和而出现的低价竞争。随着产品的普及和市场竞争者之间竞争的加剧，会出现价格竞争，与此同时收益也会降低。在这种情况下，企业要想存活下去，有 3 个办法：一是，以现有产品为基础，扩大生产规模，或将工厂转移到生产成本低的地方，以求得低于其他企业的成本。这需要对业务结构做一些大规模的调整，并进行投资。这是万宝至马达企业[①]采取的战略。二是，开发新的标准品。在此前的标准品已经普

① 万宝至马达企业，是世界上最大的微型电机生产厂家，每年生产微型马达约 20 亿个，世界市场占有率为 55%。

及或被其他企业赶超时，要抓紧从这一领域撤退，开发新的标准品，确保在短期内再次占据垄断地位。这是连接器大生产商广濑电机采取的战略。如果重复使用该战略，就能回避价格竞争，确保高收益，这也被称做是“标准品的伏击战略”。要找准新的标准品，并事先准备好资源用于候补产品的生产。在这种情况下，要具备把握技术和产品未来动向的能力，先进行投资。三是寻找新的可应用标准化战略的领域，实现多元化。可以将此前的标准化战略运用到别的领域，通过共用工厂、流通中心、销售渠道等资源实现相乘效果。生产金属零件的日本三住株式会社①横向拓展金属零件的销售模式就是一个好例子。不过，要注意的是，即使看起来都是标准化产业，在细微的地方也会有所不同，所以在改装时会需要很多的成本和先期投资。

第三，要控制投资风险。要实现产品化、业务流程及组织体系的标准化都需要大额的先期投资，所以在投资时，要看准通用品的市场规模是不是大到足以回收先期投资，这一点很重要。此外还要观察市场的构造，看看市场有没有像 NTT②这类具有垄断购买力的企业，如果有，那么标准品的价格可能会被压低。由于标准品市场会随市场状况而变化，因此构建一个可以规避风险的市场结构也很重要，可以想办法将生产、物流等功能外包给其他企业，或者根据市场状况低成本调整签约量等。

---

① 三住株式会社（MISUMI Corporation）成立于 1963 年，是著名的机械加工制造企业，主要从事精密模具标准件及相关产品的研发设计、生产加工。

② NTT DoCoMo，成立于 1992 年 7 月，是日本移动通信行业的领军者，拥有覆盖全日本的通信网络。

客户化战略需要注意的地方

客户化战略需要注意以下 3 个方面。

第一，标准品的客户不适用该战略。在标准品战略中，重要的是让客户都使用标准品。但是，定制品供应商一旦开始生产通用品，就会根据各个客户的需求来做调整，这样一来，就会生产出一些特别高级的产品，造成花费的时间增多、成本上升、丧失竞争力。一些大的造船商转而生产通用品不顺利的原因都在于此。以前一直做定制品的企业，因为不懂标准品、通用品的推进方式和品质，所以大部分转变都不顺利。依靠原来的业务部门、人员、材料是很难成功转变的，因此需要建立起一个面向标准品的新机制。

第二，要控制客户带来的风险。客户化战略，从某种意义上来说就是企业随着客户的发展、成功而实现发展、成功的战略。此外，客户化战略也是一种仅以少数企业为对象、仅把视野集中到特定客户身上的战略。因此，了解客户是否值得交往、对客户的先期投资能否收回等因素是极为重要的。同时，对客户企业会不会付高价、会不会支持企业、能否反复或持续购买、是不是能跟企业一起成长的“绩优股”企业等的判断也很重要。

第三，长期依赖大客户，卖方会处于不利地位。如果对特定客户的依赖度过高，那么当企业停止交易或者缩小交易规模时，对企业业绩的影响就会很大，在某些严重的情况下，整个企业都有可能陷入危机。为了规避这种风险，构建一个防御体系极为重要。比如，为了避免过分依赖特定客户，要适当维持客户群的平衡；深化与客户之间的信赖关系，特别是客户高层间的信赖和友好关系，以降低突然中断交易的风险；深入客户的核心业务，将实质性的业务外包出去，使交易难以缩小或中断。

重大的分歧点，难以转换战略

前面我们已经简单地介绍了标准化战略和客户化战略。相信大家已经明白了这两个战略是完全不同的，一旦选择了其中之一就很难再转到另一个上去；在同一个业务部门里，这两个战略也是很难并存的。在科学地观察市场后，在讨论具体的市场营销战略前，首先要在企业或业务部门展开彻底的讨论，再决定自己企业要走哪一条路。

根据我做经营顾问的经验，很多企业、部门在战略问题上都采取了暧昧的态度所以存在很多问题，其结果往往导致失败：明明生产的是标准品，还要满足很多特定客户的需求，导致成本上升，出现赤字；将标准品销售给有特殊要求的特定客户，结果遭到冷遇。所以我奉劝大家一定要抽时间在企业内部认真讨论到底采取哪种战略。

第4章

重新审视客户——分析客户的需求及其决策结构

深入了解客户企业的方法

虽然有很多企业打着“客户第一”、“从客户的角度出发”等了解客户的招牌，但遗憾的是少有企业能做得很好。面向企业的营销业务，不管定制品还是标准品，都不是以所有的企业为客户，而是以有限的部分企业为客户的，当然了解的方法也跟了解消费资料的客户（即消费者）不同。深入理解客户企业包括以下几点内容：

（1）不是深入了解所有的客户，而是深入了解对自己企业而言最重要的客户。

（2）不是从供应商的角度而是从客户的角度出发来看问题。

- 不是理解客户表面上的，而是要理解其背后真正的需求；
- 定量评价产品或服务对客户产生的经济价值；
- 了解客户的决策结构。

在本章中，我将为大家介绍如何深入了解客户、重新审视以前那些自己认为已经了解了的客户、重新设计并改善交易关系的方法。

（1）找准目标客户——找出重要客户的方法。

（2）深入客户发现（deep customer discovery）——重新审视客户的方法。

1）需求深入挖掘图：把握客户真正需求的方法；

2）对客户产生的经济价值（Economic Value to the Customer，EVC）：从客户的角度出发评价产品和服务的方法；

3）决策主体（Decision Making Unit，DMU）：理解客户决策结构的方法。

其中，1）~3）的方法是“深入客户发现”方法的一部分，这些都是日常生活中用得到的方法。

找准目标客户——找出重要客户的方法

找准目标客户的三个基本点

图 4-1 是第 1 章“组织间营销的乌云”中介绍过的例子，介绍了机械生产商 B 企业的各个客户的交易额与其收益率之间的关系。

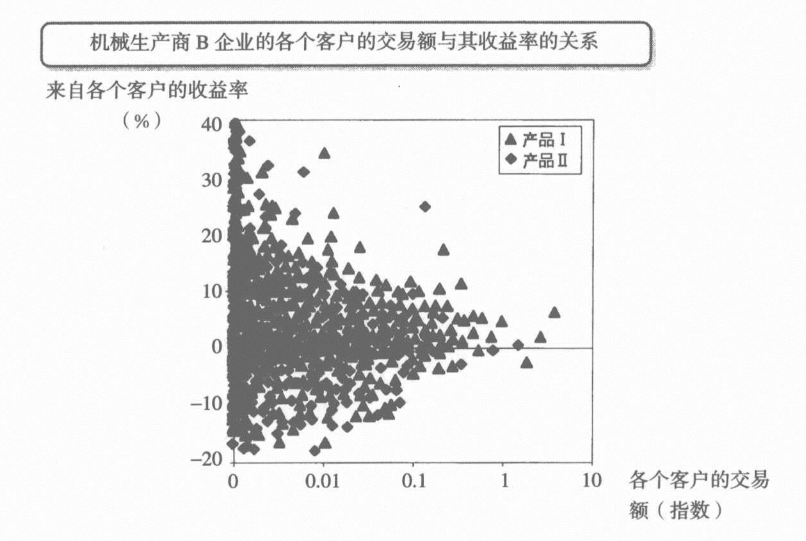


图 4-1 客户交易额与其收益率的关系

资料来源：BCG 分析。

从图 4-1 中可以看出，交易额与收益率之间几乎没有什么关系。既有

交易额大、但在与其交易中企业不赢利的客户，也有交易额虽小、但是在与其交易中企业的赢利情况很好的客户。也就是说在对客户的管理上，并不是以交易额和收益率为基准，类似的情况在很多企业中都存在。

假设停止跟那些与其交易不赢利的客户进行交易，那么虽然 B 企业的销售额会减少，但是其收益会增加很多倍。假设不停止与大客户间的交易，而只是改善交易条件、提高价格，同时舍弃小客户中不赢利的、改善可赢利的，就可以做到在不减少销售额的情况下大幅提高收益。也就是说，不是与所有的客户进行交易，而是决定跟什么样的客户深交、跟什么样的客户浅交、不跟什么样的客户交往。通过改变交易方式，可以极大地改变企业的收益率。这种“选择交易企业”的做法被称做是“找准目标客户”。

找准目标客户主要包括以下 3 个方面。

（1）把握企业跟各个客户交易时的收益情况，包括现在的收益和将来的收益潜力两种。

（2）根据收益情况对客户进行分类，可分为 3 种类型的客户：

- 作为赢利和发展源泉的客户；
- 出于赢利和发展之外的目的，比如为了开发新产品、改善服务品质，或为了实现广告效应而交往的客户；
- 准备舍弃的客户。

（3）根据客户的分类改变实际的资源配置、对客户的态度、销售渠道、销售方法等。

下面我们通过例子来详细说明。

案例　比较机械生产商 B 企业与 G 企业

图 4-2 是图 4-1 中的 B 企业与各个客户的交易现状。B 企业把市场分为大客户、中坚客户和中小客户。对于大客户，B 企业直接将直营的营销人员驻扎进去，优先对待；对于中坚客户及中小客户，因为其数目多、交易额小，所以为了提高效率，都交给了特约店处理。但实际上，虽然大客户的交易额大，但是在共同开发和改良产品等问题上有很多定制品的要求，如要应对其要求，就会在产品开发和营销上花费很多时间，而且因为大客户是大笔订货，对价格的要求也很苛刻，所以实际情况是靠这样的分类方法，B 企业赢利并不多。

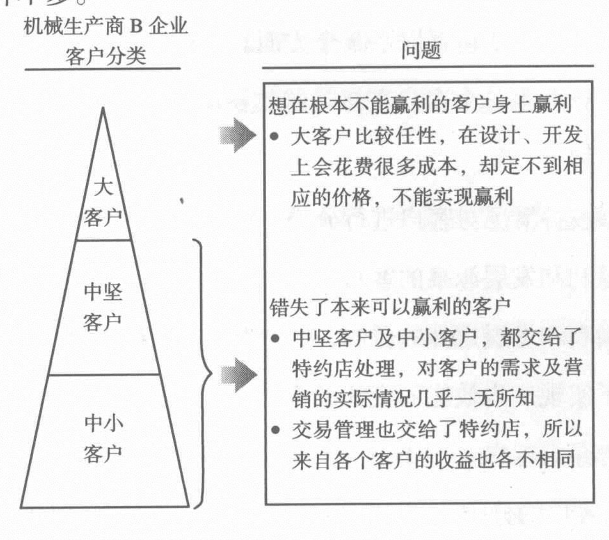


图 4-2　找准目标客户

对于那些为了提高效率而交给特约店经营的中坚客户和中小客户，因为没有直接与其接触，所以对客户的需求及营销的实际情况几乎一无所知。

此外，由于对各个客户的交易管理也交给了特约店，因此就造成了来自各个客户的收益不均，并且差别很大。也就是说，虽然 B 企业对客户进行了分类并采取了不同的营销措施，但是实际上却以失败告终。

与此相对，与 B 企业存在竞争关系的某机械生产商 G 企业采取的却是完全不同的策略。如图 4-3 所示。

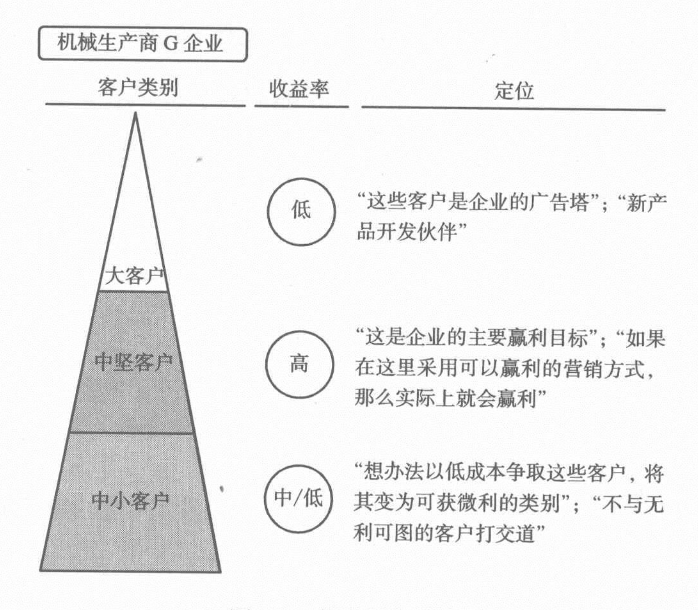


图 4-3　找准目标客户

G 企业跟 B 企业一样，都根据规模将客户分为三个层次。但是它们对各个层次的定位不同，G 企业并没打算靠大客户实现赢利。

G 企业的经营者说：“靠大客户是赚不到钱的。但是与在业界占据领导地位的大企业做生意，对提高本企业业绩、强化信用很有利。”此外，“大客户因为是业界的领头羊，所以其要求的技术和服务水平都很高，与大企业交流会受益很多。从这一点来看，大客户是新产品开发的伙伴。”总之，

虽然靠大客户不能实现赢利，但是因为其具有广告效应，是新产品开发伙伴，所以要与之保持交往。

对于B企业轻视的中坚客户，G企业将其定位为“收益高，是赢利的主要目标”，与B企业将其委托给特约店不同，G企业用直营的营销人员进攻。事实上，G企业将与大客户交易过程中开发出来的产品作为标准品卖给了中坚客户。虽然它们也有各种特殊的需求，但是G企业以大客户的使用情况为背景，开展诱导销售，通过向客户宣传“便宜的标准品就足够了”，从而将中坚客户的需求从定制品引向了标准品。这样G企业就实现赢利了。

对于中小客户，虽然G企业也是通过特约店进行销售，但是其推行的基本方针是业务效率化和“不卖给无利可图的客户”，同时彻底贯彻对各个客户收益情况的管理。虽然获利情况不如中坚客户，但这种做法肯定不会亏损。

虽然在同一行业内进行了同样的分类，但是因为对客户的定位不同、态度不同，所以在业绩上就有很大的差距。

分析一下G企业的客户分类情况，我们会发现其客户分为如下3类：

- “金树”——是赢利的主力目标，要确保一定的数量。
- “智慧之树”——虽然不能赢利，但是通过与之交易可以提高产品的质量和技术水平，在销售产品给其他客户时可以起到广告效应。因为赢利不多，所以这样的客户不能太多，要选择少数有附加值的客户。
- “弃木”——没有交易价值的客户，要将其排除在交易目标之外。

找准目标客户的关键在于要有这种分类的意识,并不断改变营销方法。

找准“千里马”

以上我为大家介绍了根据各个客户的收益情况，以及“新产品开发伙伴”、“广告效应”等对客户进行选择和定位的客户选择法。实际上选择客户还有一个重要的切入点，就是“千里马”的选择。

图4-4是TFT液晶面板市场占有率自1998年到2002年间的变化情况及对以后的预测。市场正在缓慢地向集约化方向发展，今后，目前处于前五位的企业的市场占有率还有进一步扩大的潜力。现在，如果问液晶零部件和原材料供应商们“如果让你从主要的面板生产商中选择一家做客户，你会选择哪一家呢”，相信大多数企业会回答“从前五位的企业中选一家”。

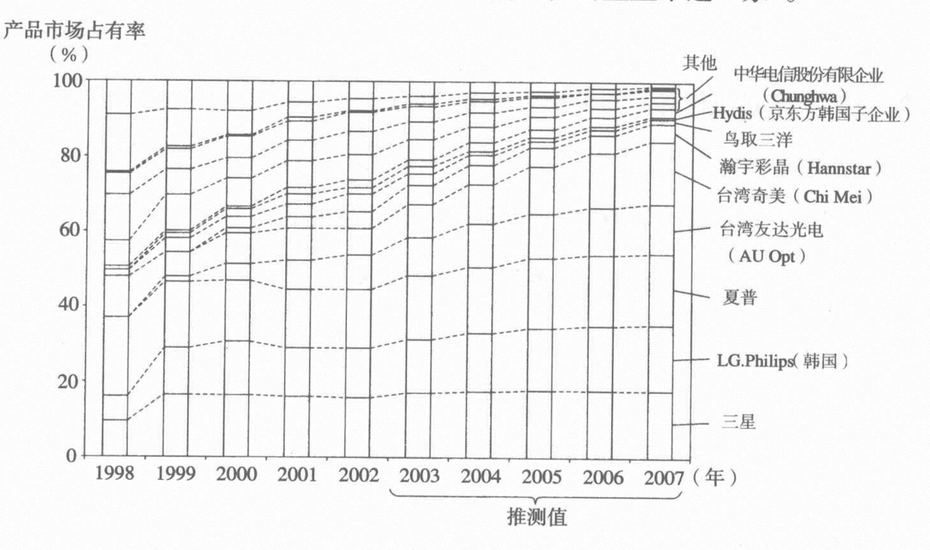


图4-4　TFT液晶面板产品市场占有率的变化情况及预测

＊东芝＋松下、NEC、Jilin、PVI、ADI、富士通、PMDSK

资料来源：BCG分析。

但是，如果我们乘上时间机器回到 1998 年以前，在当时也问及这个问题，相信会得到不同的答案。虽然在 1998 年也会有很多人选择夏普，但是恐怕不会有多少人选择韩国和中国台湾地区（三星、LG.Philips、台湾友达光电、台湾奇美等）的面板生产商。相反应该会有很多人选择之后市场占有率低下来的属于“其他”类的日资企业。

如果有零部件生产商在当时决定与此后快速发展的韩国、中国台湾地区生产商合作的话，那么他们肯定会随着这些生产商的发展而壮大，现在应该发展得很不错了。但那些当时选择了此后被淘汰的生产商进行合作的生产商，则可能会后悔：如果当时做了其他的决策就好了。

总之，在液晶面板这种发展迅速的行业中，供给关系一旦开始该行业就很容易体系化、稳定下来，所以对“千里马”和“劣马”的辨别极为重要。这样的行业还有很多，如汽车、计算机、流通连锁店（大型超市、便利店、餐厅等）、金融机构等。如果及早找出“千里马”，并与其建立起比较密切的关系，企业就可以跟“千里马”一起发展；反之，如果跟“劣马”交往，就会很容易与其一起陷入阻碍发展的泥潭。也就是说对“千里马”的选择关系到整个企业的命运，这就是对客户的战略性选择。

问题在于当马还处于“马驹”阶段时，企业就要判断出哪匹是将来的“千里马”，哪匹是“劣马”，要做到这一点特别难，这往往取决于经营者的“把握时代、选择企业、衡量经营者”等高水平的能力。

围绕“千里马”客户的选择产生的问题

要判断哪匹马是“千里马”非常难，因为没有一个决定性的标准。但

是在判断时有几点是必须加以考虑的，如图 4-5 所示。

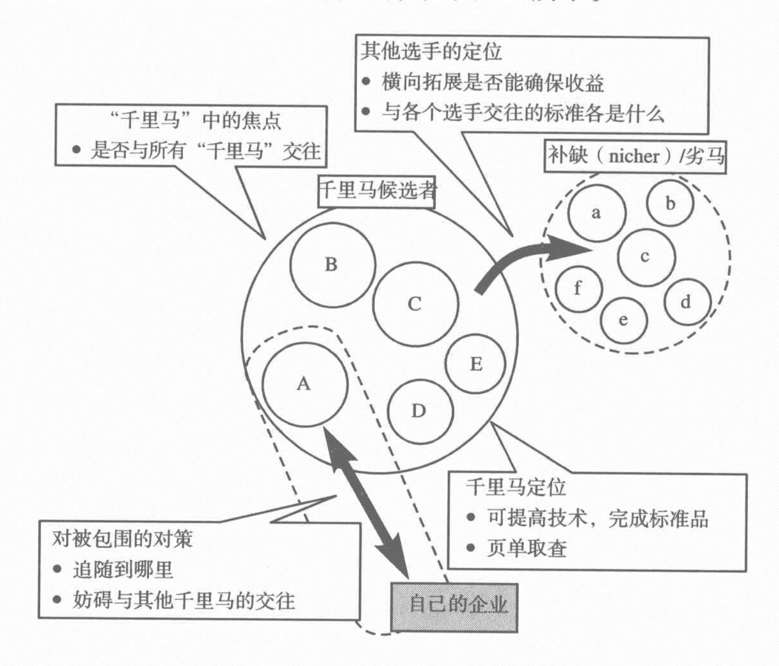


图 4-5　围绕“千里马”客户的选择产生的问题

资料来源：BCG 分析。

第一，对“千里马”客户有哪些期待：是作为“智慧之树”定位为促进先进技术开发、实现标准化的同伴？还是作为“金树”定位为提高销售额的主力？定位不同，所采取的应对策略也不同。

第二，当存在很多“千里马”候选者时，应该选择其中的哪一个：是同样对待所有的候选者？还是只跟特定的候选者交往？自己企业具备与所有的候选者交往的资源和能力吗？与此同时，候选者也在选择供应商，所以还存在着“如果供应商‘搞外遇’，与其他的“千里马”候选企业进行交往的话，自己该如何应对？”等问题。

第三，当不得不与某个候选者保持特别亲密的关系时，企业就有可能被该候选者挟制，存在“殉情的风险”。要规避这种风险，就应该采取灵活的策略，当发现“千里马”候选者状态不佳时，要及时转向。

此外，企业还要考虑对“千里马”候选者的定位。如何对待与“千里马”候选者有些差别的、在某些特定领域里虽小但是可以实现高收益的、稍次于“千里马”的“补缺”企业，如何与那些将来有可能成为“劣马”、但是现在仍然保持着很大销售额的实力派企业交往等，这些都需要企业事先做出决定。

深入客户发现方法——重新审视客户的方法

深入客户发现方法，是 BCG 在 20 世纪 90 年代中期倡导的一种经营方法，是一种深入探索客户需求（包括客户自身都没有意识到的潜在需求）的方法。通过该方法，我们可以看到与此前不同的全新的客户形象。该方法的精髓如下：

- 虽然要把握客户的真正需求不容易，但是只要有科学的方法论和比较坦率、认真的态度就可以做到。
- 客户的需求与供应商重合的地方在于产品和服务，所以首先要根据客户的观点和理论来重新审视产品和服务，此时需要暂时将供应商的情况排除在外（见图 4-6）。

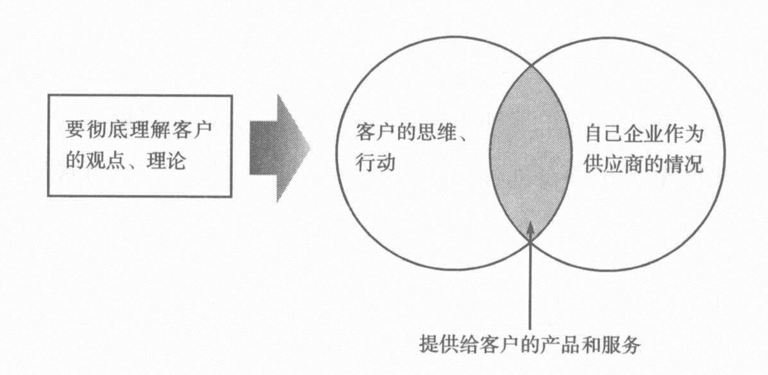


图 4-6　深入客户发现方法

- 要理解与所提供的产品和服务有直接关系的因素以外的因素，理解客户整体上的想法、行动。
- 不仅要理解客户，还要理解客户的客户，直到最终的用户，理解客户企业在其中的位置和策略。
- 让自己企业的产品和服务适用于客户企业的战略、价值、经营上的优先标准等，还要从客户企业的角度出发来评价自己企业和竞争对手的位置及强弱。

案例　建筑用耐火材料生产商

图 4-7 是关于建筑物的建筑用耐火材料生产商 X 企业的。X 企业生产并销售建筑用耐火的碳酸钙间壁板，其市场就是耐火用碳酸钙板市场。X 企业对碳酸钙板以外的各种耐火用材料虽然也很注意，但是一直以来基本上都是在跟碳酸钙板生产商竞争，考虑如何在质量和价格上战胜其他的碳酸钙板生产商。在碳酸钙板市场上，X 企业竭力奋战，占据了第二位。

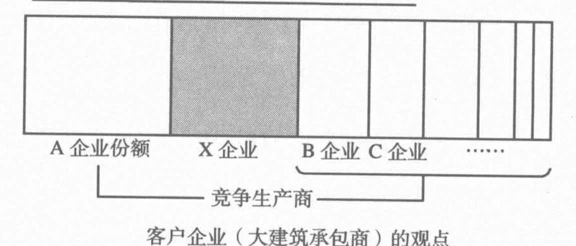
不过，有一段时期，为了扩大销路，X 企业聘请顾问做了很多调查，在调查过程中 X 企业发现其对市场的看法跟客户有着很大的不同。X 企业的客户主要有大建筑承包商和工程承包商，他们会首先根据建筑物所在的场所对耐火间壁市场进行划分；然后根据地点进行划分，是电梯周围的耐火间壁还是楼梯周围的耐火间壁。此外，他们还对各个地方使用的材料进行比较，除了碳酸钙间壁板之外，还从 ALC、石膏板、成型水泥等材料中做选择。所以客户是先选择了碳酸钙间壁板，之后才考虑采用哪个碳酸钙间壁板生产商的产品。

建筑用耐火材料生产商 X 企业

供应商的观点

- 眼中只有与自己企业生产相同材料产品的竞争对手
- 把力量放到了与同行内其他企业的竞争中

耐火间壁中的“碳酸钙间壁板”市场



客户企业（大建筑承包商）的观点

- 开始先对各个地方使用的材料进行比较
- 在材料基础上加上设计和现场施工方案

耐火间壁板市场

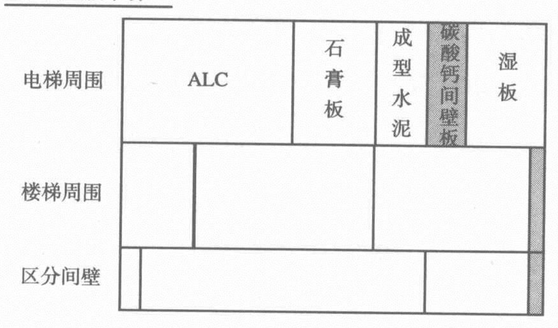


图 4-7　深入客户发现方法

资料来源：BCG 分析。

此外，X 企业还进一步搞清了客户在做选择时，不仅会考虑间壁板本身，还会考虑其他的因素。特别是对根据各个建筑物给出的耐火间壁设计方案和现场施工方案，客户给予了很高的关注。对客户来说，比起讨论差别不大的板材质量问题，整个建筑工程的成本、工期和工程管理要更重要，所以选择最适合的材料和供应商才是他们最关心的。

随着市场形势的逐渐明朗，X 企业不得不改变自己的营销方法。此前，X 企业营销活动的中心是向建筑承包商的进货部门宣传自己企业生产的碳酸钙间壁板是如何好。但此后，在向建筑承包商中那些根据场所不同做建筑设计的负责人介绍碳酸钙间壁板与其他材料相比所具有的优势时，首先是从整个建筑物的成本、工期和工程管理的观点出发，同时提供一些可以减轻承包商负担、提高整个建筑物价值的设计和施工方案。这种方法的显著效果逐渐在 X 企业的销售业绩上体现了出来。

在这次反省的基础上，为了做到从客户的角度看市场，X 企业开始召集营销、技术、设计等处于不同立场的负责人，定期召开“意见交流会”，并且开始与以建筑承包商为首的主要客户的设计、采购、工程管理等各部门定期进行沟通。虽然现在才开始行动有些晚，但是 X 企业总算认识到了跳出企业的圈子、从客户的角度出发重新看待企业产品的重要性。

调查客户真正想法——失败原因的分析

最能明确表现出客户与作为供应商企业的观点之间差异的时刻，就是在投标商谈失败时，这正是彻底调查客户想法的契机。

对经营者来说，最懊恼的事莫过于自己满怀信心进行的谈判失败了。

虽然也向客户咨询了失败的原因，但是得到的都是“贵企业的提案虽然很好，但是价格……”，“贵企业的业绩不怎么样”等常见的托词，最后经营者只能似懂非懂、不甘心地悻悻而归。相信很多读者都有过这样的经验。

图 4-8 是就 IT 服务商谈来分析失败的原因的例子。我们从最近失败的商谈例子中选取了一些，对相关的客户进行了采访，通过刨根问底地追问

“为什么不选择这家企业而定了其他企业的货呢”，最终弄清楚了真相。

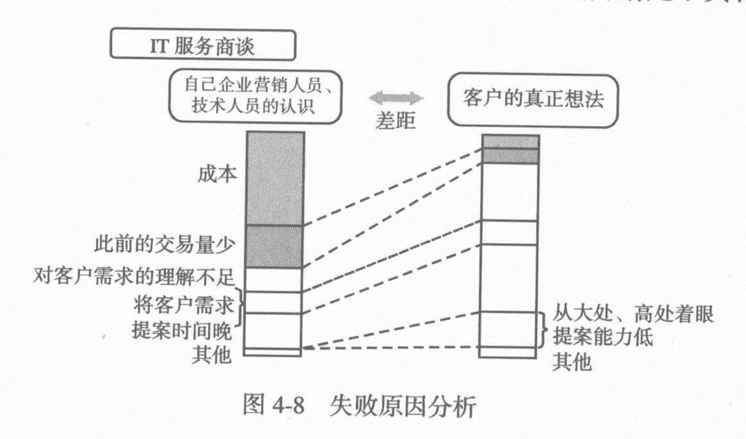


图 4-8 失败原因分析

资料来源：BCG 分析。

此前，在投标失利后，该企业通过在企业内部召开的反省会及询问客户，从自身的角度对失败原因进行了分析。结果认为高成本和业绩不够好是最主要的失败原因，因此就以“我们企业工资高，没办法”或者“我们刚进入这一领域，业绩不好也是没办法”等来安慰自己。

但是，在询问过客户的真正想法后，企业了解到了跟原来的理解大不相同的情况：“贵企业不能充分理解我们企业的话，方案总是抓不到点子上。”“你们的方案给得太晚了，这让人怀疑你们的能力和对生意的热情。”看来，不只是 IT 服务的能力和品质，就连最基本的应对客户的态度和能力也遭到了怀疑。

此外，还有一些客户指出“对于我们指出的问题贵企业都能很好地回答，但是不能从大处、高处着眼提出一些客户想不到的方案。其实对于现在的设计是不是可行，我们自己也没有信心，所以希望贵企业能帮我们进

行补充”。客户提到的这一点，该企业并不是没有能力做到，事实上在实际的营销活动中该企业也发现了这一问题。但是由于它认为自己的弱点在于成本的竞争力不高，“如果再做一些多余的方案，就会造成成本上升”，因此该企业就仅是想想而已，并没有真正采取行动。通过以上败因分析可以看出，该企业的认识与客户的希望之间有很大的差距，因此形成了一种“不能将失败的经验总结并活用到下次以取得成功”的结构。

客户很讨厌向供应商详细解释为什么不买这一家的产品而买了另一家的理由。而作为失败的一方，企业也不愿往自己的伤口上撒盐，想尽快结束，所以对失败原因的听取就很容易流于形式，也根本无法了解客户的真正想法。

要想了解客户的真正想法，首先，不能让失败者本人去问，而要由其他人或者其上司去问，如果是本人去问，客户不好直说，听的人也不舒服；其次，要扩大询问对象的范围，在采购负责人的基础上加上其上司或其他部门的人，这样就会发现许多此前没有注意到的问题；再次，要坚持询问客户，直到问清失败的原因，这方面的努力也是必不可少的。有时候，过一段时间再去问比失败后直接去问要好一些。在实际操作中会发现，客户也是这样，虽然一开始很勉强，但是最后还是会吐露真心话。有时候客户反而会很欣赏这种不放弃的态度，会鼓励失败者下次努力。最后，不能把失败的原因闷在心里，要在企业内部中公开讨论，使之成为企业共有的智慧，并将其活用到今后的商谈中去，这一点很重要。所以即使失败了也不要过分自责，而要形成一种组织氛围，将失败的原因当做是对未来成功的投资。

相信大家已经理解了深入客户发现方法的基本思维方法。下面，我将介绍 3 种深入客户发现方法的具体方法。

需求深入挖掘图

客户自身都没意识到的真正需求

很多时候，客户的委托并不能体现其真正的需求。

比如，某 IT 服务企业接受了来自新客户的“为了提高业务效率需要引进 IT 体系”的委托。根据客户的要求，该企业提出了一个旨在提高业务效率的信息体系提案，并且在竞争中获胜，幸运地拿到了订单。但是，当其真正深入客户企业内部开始讨论业务 IT 化问题时，却发现事实并非如此。客户企业内部正在就现有业务的收益结构是否合理、是否首先应该从根本上重新审视现在的业务、舍弃不需要的业务、转向高附加值的业务等问题进行讨论。

客户企业的 IT 部门不顾正在开展的对重要问题的讨论，就先行做出了引进 IT 体系的决定。虽然引进 IT 体系提高了现在的业务效率，有可能会降低成本，但是随着今后企业业务的重整，可能会产生一种风险——IT 化了的业务本身可能变得不再被需要了。对 IT 部门来说，这也是它们不想看到的结果。所以客户的真正需求在于对企业业务的成本做出评价、从根本上重新审视业务本身、构建一个有竞争力的成本结构，而并不是引进 IT 体系。

这种情况的发生大多是由于客户的部门负责人没有从企业整个业务的

角度出发，考虑一个多元性的替代方案，而只是从自己所负责的狭窄的范围出发、根据自己狭隘的见识和经验，从有限的选项中做出的选择。也就是说，在客户企业内部，并不是从整体最佳的观点出发，而是从部分最佳的观点出发做决策。

另外，在客户企业内部讨论解决问题的替代方案时，往往会受限于以前的技术、经验和做法等，在没有发现更好做法的情况下就仓促地做了决定，这也是比较重要的原因。

这样按客户要求回应客户的委托是无可厚非的，但仅仅如此是不够的，在这一委托的背后可能潜伏着更大的商机，同时，利用这个机会该企业可以比竞争对手更深入地进入到客户企业当中，强化与客户之间的关系。此外，通过挖掘并回应这种看不见的需求，还可以提高该企业产品和服务的质量，使其更上一个台阶。

如何发现客户真正的需求

为了解客户真正需求所准备的图就是“需求深入挖掘图”。因为绘制的是对客户表面上的需求进行反推后找出客户真正需求的思考过程图，所以它被称做是“地图”。

如图 4-9 所示，假设某企业现在收到了客户“请为我们生产 Y 产品”的委托，以引进 IT 体系为例，这一委托指的就是构建一个有利于提高现有业务效率的信息体系。一般来说，受到这种委托后企业的反应是马上开始讨论“按照 Y 的设计如何构建一个价廉质高的信息体系”、“在现有的产品和服务中哪个最适合 Y”。

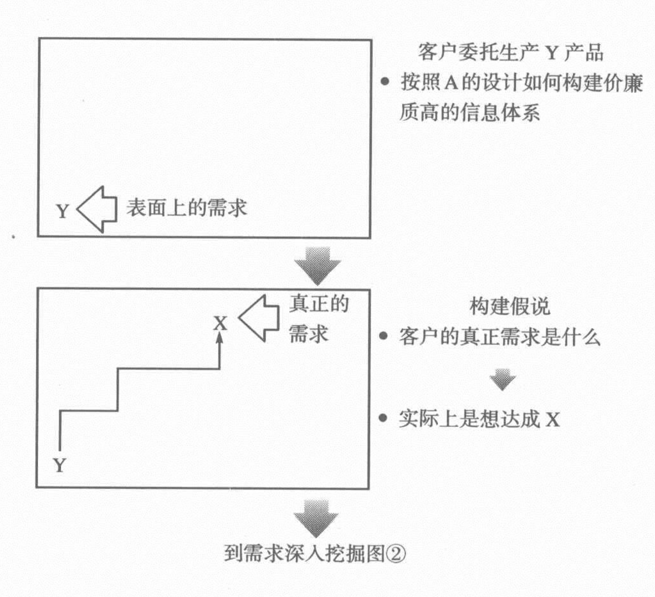


图 4-9　需求深入挖掘图①

资料来源：BCG 分析。

在这种时候停下来进行重新思考是极为重要的。在这里，要构建一个假说，一个关于“客户的真正需求”的假说。通过反复追问“达成 Y 真的是客户的需求吗”、“在深处是否还藏有更根本性的需求呢”等问题，逐渐推出“实际上客户并不是想要达成 Y，而是要达成 X”、“在其背后可能隐藏着重新审视整个企业的业务、战略、组织等更大的课题”的结论。

进而，通过调查关于客户企业的公开信息，收集业内、客户的客户、企业内部等对客户的各种各样的看法，在更广阔的范围内进行调查，给假说找到依据。如果可能的话，可以先就 Y 与客户进行磋商，在商谈中不动声色地向客户询问，关于 X 的假说方向是否正确。以引进 IT 体系为例，可以跟客户说“我们正在准备为贵企业做一个关于提高业务效率的提案，

贵企业如果正在探讨关于改革业务构造、重新审视整个业务的问题，能否跟我们讲讲以做参考”。

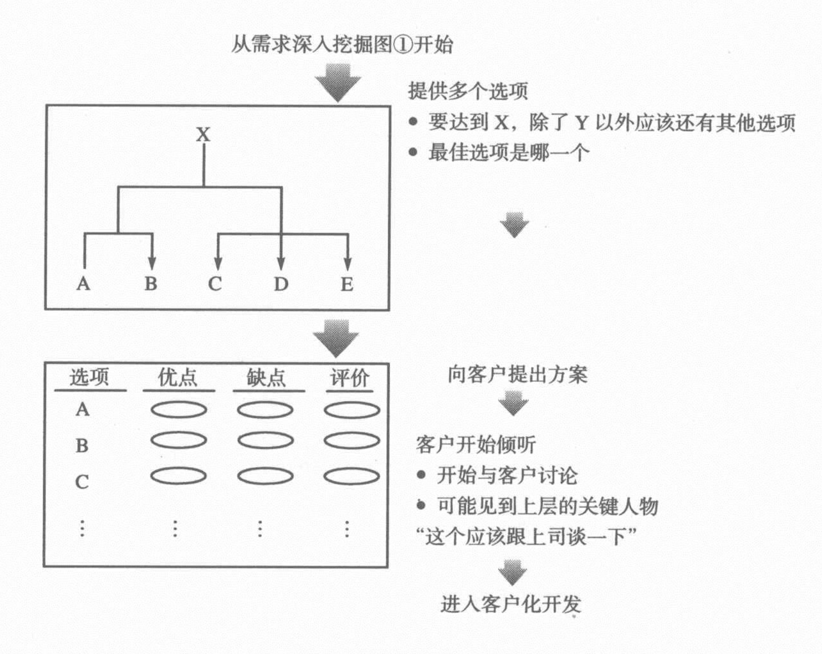


图 4-10　需求深入挖掘图②

资料来源：BCG 分析。

如果在经过事前讨论和对客户的试探后，感觉假说确实抓住了问题的重点，那么下一步就可以制作一个关于“达成 Y 的办法”的多个可选方案（见图 4-10），然后进一步对包括 Y 在内的多种可选方案进行比较，确定客户要达成 Y 所需要的最佳方案。以引进 IT 体系为例，就是要讨论重新审视整个企业的战略、对业务进行诊断并重新审视、制作评价和改革组织的方案，还要制定必需的 IT 应用战略等可选方案，最后还要站在客户的角度上对费用、时间等进行大致的评估。当然，由于在拿到订单前还不清楚客

户企业内部的信息，所以这些可选方案一定会有一些错误和不足的地方。这些都没有关系，关键在于事先要深入思考客户的真正课题及针对这些课题的 Y 之外的解决办法。

当可选方案与评价体系基本成形了，就可以向客户进行说明。此时客户可能会给出相反的提案，但这恰恰就是客户与供应商开始进行更本质、更深入的沟通的契机。多数情况下，X 都要比客户委托的 Y 要复杂、高深，所以仅靠客户的采购部门可能无法决定，他们有可能会说“这种问题，我一定要跟上级汇报一下”、“不仅是本部门，我还要叫上相关部门的同事”。这样一来，关于 X 的提议可能会成为由当前部门向上一级部门及更广泛的部门扩展的契机。以引进 IT 体系为例，可能就会从 IT 部门负责人扩展到 IT 主管（CIO），进而扩展到企业经营规划部门和业务策划部门等。

但可能也有客户会认为这是多管闲事，所以要注意提案对象的选择和提出的时机，并要经常跟负责客户的营销人员进行切磋。以引进 IT 体系为例，如果仅是对 IT 部门的负责人提出相反的方案，那么很可能会遭到反对。因为 IT 部门有可能已经觉察到了企业的动向，只不过另有自己的打算，所以才先行一步，而如果从整个企业的大局出发提出相反方案，那么有可能会违反该部门的战略，不利于部门负责人工作的开展。

在这种情况下，就要请出统筹全局的经理级人物，或者在与 IT 部门的沟通中让经营策划部的员工也参加，或者通过其他的机会向经营策划部门提出自己企业的提案等。虽然有一部分客户会认为这样做是多管闲事，但是大部分客户还是认真的、开放的，对好的建议他们是会愿意听听看的。

考虑客户的经营问题

要想找出客户真正的需求，平时就要注意深入思考客户真正的经营问题是什么。不仅要与客户企业的负责部门联系，还要在客户企业内部建立一个广泛的网络，日常收集关于更高层级的问题或部门问题的信息。这些工作需要花费大量的时间和精力，所以不能对所有的客户都采用统一的做法。这也是“找准目标客户很重要”的原因所在。

对客户产生的经济价值

评价产品和服务对客户的价值

对客户产生的经济价值（EVC）是指对企业的产品和服务对客户的价值进行定量评价。

购买产品和服务的客户不仅要花费购买成本，还会附带产生其他成本。比如购买生产设备，在初期的购买成本基础上，还要加上安装费、试运转费、操作人力费和维护费用，更换催化剂、机油的费用，以及利息、保险等金融费用。加上这些成本后的总成本被称做是产品持有所涉及的所有费用（Total Cost of Ownership，TCO）或产品更新所涉及的所有费用（Life Cycle Cost，LCC）。

虽然要付出这么多成本，但是对客户来说买进新设备仍是有价值的。在设备购进之后，生产效率提高了，成本降低了，此前无法做到的新产品加工和销售也能做到了，销售额也提高了。对客户产生的经济价值就是从整体上对产品和服务在客户身上产生的实际价值和所有费用进行定量评价。

如图 4-11 所示，以承包某金融机构客户服务呼叫中心改造工作的企业为例，通过比较现在的与改造后的呼叫中心的费用和效果，对改造后的利弊进行定量评价。虽然与现在相比，初期投资有了大幅增加，但是此前要

由员工们手工操作的资料申请处理工作现在可以由呼叫中心来做，这样就减少了这一部分的人力资源费用；资料寄送、签约后的后续呼叫和未缴费催促呼叫等也可以进行了，这样便有望增加签约量、提高货款回笼率。通过定量分析可以看出，与现在相比各方面的工作效率将提高很多。这些分析结果既可以当做向客户推销产品、收取高价的材料，也可以用做客户负责人向企业内部介绍情况、获得认可的根据。

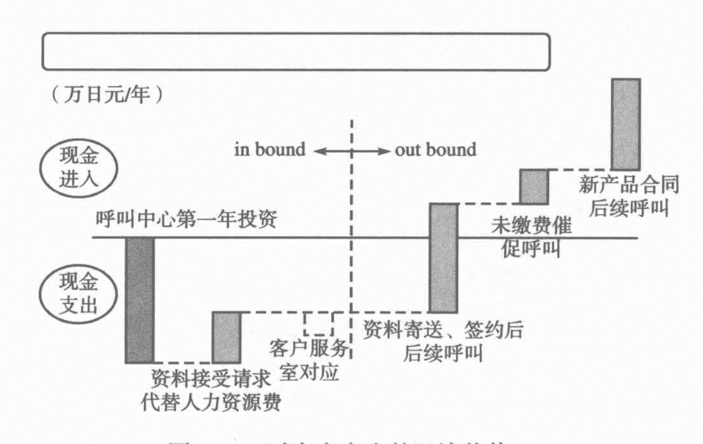


图 4-11 对客户产生的经济价值

资料来源：BCG 分析。

EVC 的基本思路

图 4-12 展示了 EVC 的基本思路。假设现有产品的价格是 20 万日元，现场安装的费用是 50 万日元，即在客户身上会产生总计 70 万日元的成本。而新产品的情况是：产品从一开始就被打包，客户的现场安装费用大幅度减少，差不多 20 万日元就足够了。但因为是打包过的产品，所以要进行维护就必须使用打包用的卡盒，这样就会多花 5 万日元。也就是说，通过使

用新产品，除了产品的价格之外，在客户身上产生的总成本是 25 万日元，这与之前的 70 万日元间的差额 45 万日元就是 EVC。因为新产品本身的价格也算在这里面了，所以要减去这一价格后才是真正的 EVC。

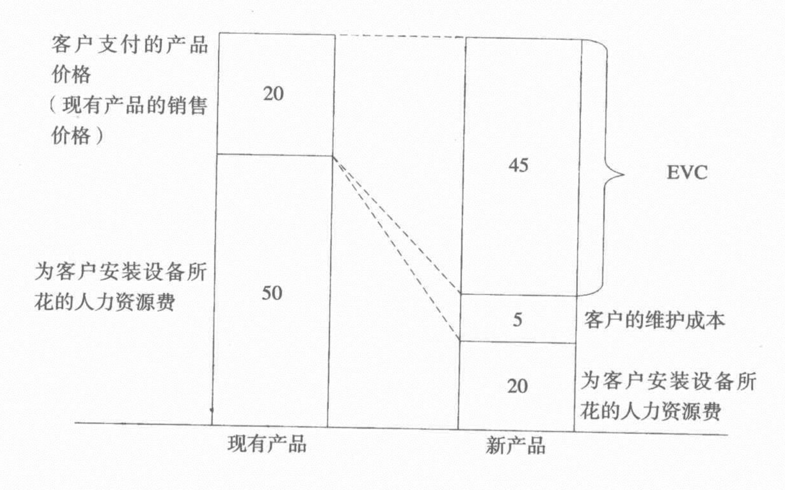


图 4-12　EVC 的基本思路

图 4-13 是关于设定新产品价格基本思路的例子，这里和前面用的是同一个例子。假设 EVC 是 45 万日元，为了购买新产品要花费 20 万日元的成本，那么两者之间的差额 25 万日元就是与现有产品相比纯增加的 EVC 最大值，这 25 万日元可以在企业与客户之间进行分配。一般情况下是将 20 万日元返还客户，5 万日元留给企业。即新产品的价格是 25 万日元（其中 20 万日元是成本，5 万日元是企业的利润），客户除了要花 25 万日元购买新产品，还要支付 25 万日元的维护、安装费用，所以总成本是 50 万日元。尽管如此，但与现有产品相比却可以节省 20 万日元（EVC 纯增加部分）。对企业来说，销售现有产品，从 20 万日元中只获利 4 万日元，但是通过销

售新产品，从 25 万日元中能获利 5 万日元。此外，如果维护用的卡盒也由企业提供，那么也可以提高一部分销售额。

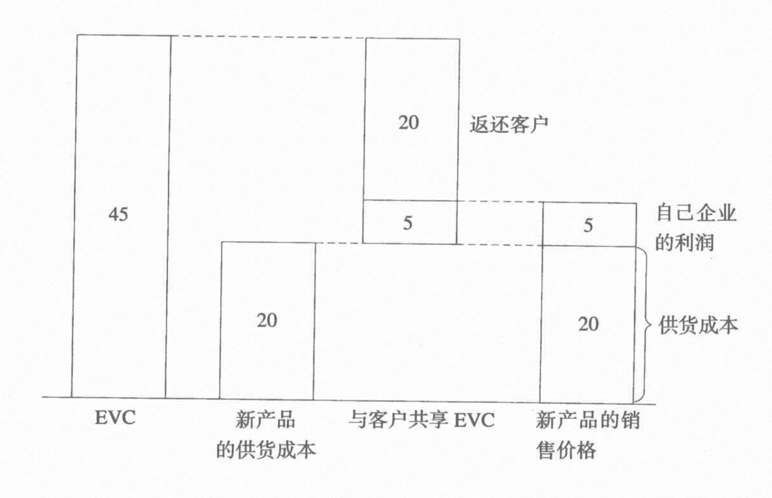


图 4-13　根据 EVC 设定价格

EVC 的意义与用法

从以上例子中可以看出，EVC 表示的不是特定产品和服务的市场价格，不是与客户无关的第三者做出的绝对价值评价，而是为特定客户所认识的“相对价值”。

这一点给我们以启示，从而总结出 EVC 具有以下意义与用法。

（1）EVC 所表示的“相对价值”是指企业的产品和服务与现有产品和服务或与同类产品、替代品相比较时的价值，并最终由比较中产生的差额表现出来。从客户的角度来看，EVC 是一种“替代品标杆比较”。

（2）EVC 并不表示产品和服务的一般“市场价值”，而是对特定客户而言的使用价值，是根据客户的重要度及其需求而实际认识到的价值。因

此，随着客户的变化和客户使用产品的变化及所比较的产品的不同，EVC 也会不断变化。

（3）EVC 表示的并不是产品和服务“应有的价格水平”，而是特定客户可以接受的最高价格水平。在引导客户购买某产品时，要让客户认识到这一高价格实际上并不是要让客户支付，其中有一部分在除去价格后作为价值的一部分返还给了客户，要让客户有一种物有所值的感觉。

（4）最能体现 EVC 作用的地方在于价值诊断。通过将特定客户实际认识到的价值与替代品或竞争产品进行比较，来判断自己企业的产品定价是否科学，是过高还是过低，EVC 在进行此类分析时最有效果。

（5）EVC 分析之所以难，就在于客户在购买产品和服务时，比起产品和服务本身，会更看重供应商的品牌力、国籍等无形的东西。在这种情况下，EVC 评价并不能完全反映客户认识到的价值，这一点需要注意。

决策主体

分析组织的决策

决策主体（DMU）是指在客户决策中起主要作用的关键人物或组织，有时也指深入理解客户决策结构的方法。

面向组织的业务与其他消费资料相比最大的不同就在于客户是组织。客户是企业或政府、学校、医院、各种团体等非营利性机构。

客户是组织，也就是说购买与否的决策要由集体决定。虽然有的企业不论购买金额大小都由总经理说了算，但是在规模比较大的企业中一般都会有很多部门、各个阶层和职位的人参与到决策中。因此，与消费资料相比，组织的决策主体要复杂得多。

组织的决策流程也比较复杂，有多种决策主体，包括经营者、购买部门、开发部门、经营部门等，各种各样的人都会参与到决策中，他们的决策基准往往各不相同。而且，虽然他们都可以发表意见，但是各自意见的重要程度也因权限的不同以及部门间的相互作用而变化，决策结构非常复杂。

图 4-14 是面向大企业销售办公用复印机的例子，展示了 DMU 的不同。比如，大企业在购买复印机时，会有总务部部长、总务部负责人、用户 1

（文件制作者或复印机的使用者）、用户 2（实际进行复印操作的事务助理）等 DMU 参与到决策中。DMU 不同，决策基准也不同。例如，总务部部长在做决策时会以复印机初期的成本、维护成本、营销人员的推销能力等作为判断的依据；而总务部负责人则会以复印机在办公室中占据空间的大小、购入复印机后用户会不会向总务部抱怨或者抱怨的风险大小等作为判断的依据；对用户 1 来说，复印件的清晰度、能否进行彩印等是其判断的依据；对用户 2 来说，复印速度、卡纸频率、操作难易、噪声大小、分类难易等是其判断的依据。因此，在营销过程中必须想办法适应这些不同的需求。



图 4-14　了解客户的 DMU

DMU 的各种意见在决策中的重要程度也不同，在这里，重要程度从大到小的顺序应该是总务部部长、总务部负责人、用户 1、用户 2。此外，每

个 DMU 都有自己的承受范围，在这一范围内有些差距是可以接受的。因此，营销人员在进行销售时也要根据这些顺序和承受范围提出具体的方案。

DMU 图的制作方法

根据客户情况整理制作而成的 DMU 图就是客户 DMU 图。图 4-15 是关于 DMU 图制作的例子。首先将客户中参与决策的人找出来，明确他们的重要程度和评价、判断事物的标准等，并将这些画进流程图。此外，每个客户都有一个预算、决算的周期，如果在这一周期内不开始行动，那么有可能在中途想什么办法都无济于事。比如，对于政府机关，什么时候做预算调查、什么时候出正式的预算、什么时候发行交易说明书、什么时候招标等基本都是固定的，如果错过了这些日期，所做的努力就都变成泡影了。所以在 DMU 图中要先写清楚这一点。

在图 4-15 的下方是制作方法。要为所有的客户都制作一份图是比较困难的，所以最初要通过目标客户选择法来选择主要客户制作 DMU 图。

首先要根据手头的信息制作一份 DMU 草图。在制作过程中会遇到很多不清楚的、模糊的地方，对于这些问题可以先用假说来设想。接下来根据 DMU 草图（假说）制定一个“攻克客户阵地”的方案，如先攻破负责采购的 XX，再攻破做开发的 YY 等，然后按这个方案向客户销售。这一过程可能并没有想象得那么顺利，也可能会出现跟设想不一致的地方，但是不管怎样都要对结果进行评价，分析出在什么地方有哪些不同，为什么会出现这种不同，并将结果反映到 DMU 图上。

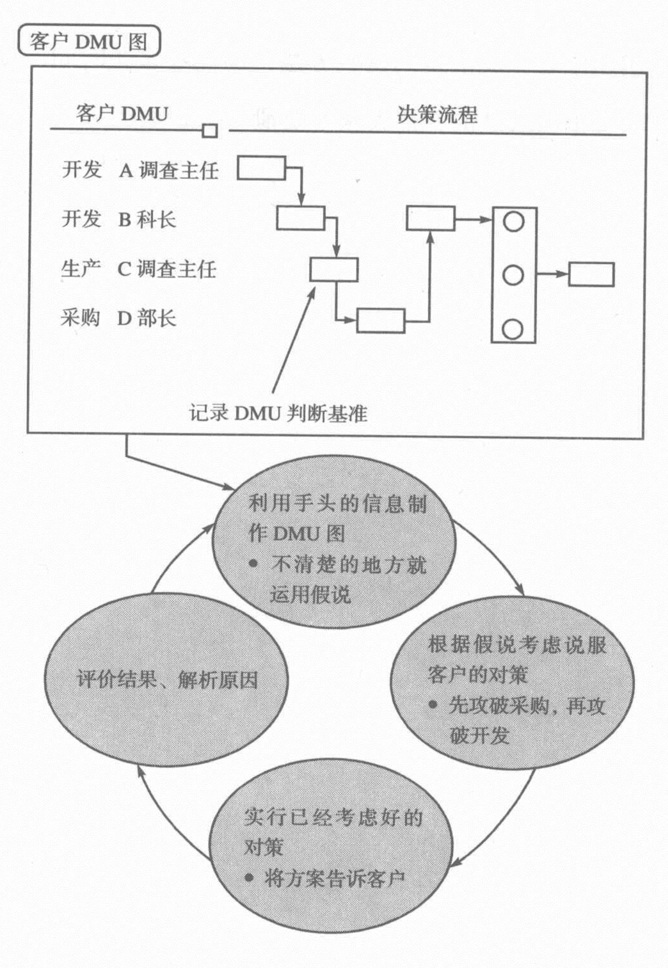


图 4-15 客户 DMU 图的制作

资料来源：BCG 分析。

如此重复几次，就能做出比较符合现实的 DMU 图了。如果出现人力资源变动、采购方式的变更等情况，也要及时反映到 DMU 图上。

以上介绍了深入了解客户，特别是了解客户的真正需求、了解对客户而言的经济价值及其决策结构的方法。这些方法都很简单，读者朋友可以

亲自尝试使用。但要想灵活运用这些方法，还需要多花时间、反复练习，在了解客户的真正需求之前，请大家不要泄气、勤加练习。

第 5 章

重新构筑交易关系——接近客户的方法

在本章中我将为大家介绍如何接近客户，即营销新形式、新体制。在上一章中介绍了深入了解客户的方法，通过找准目标客户及深入挖掘客户明确了我们的营销策略，本章将介绍为实现策略而接近客户的 4 种方法。

（1）为不同客户配备各种使命不同的营销人员；

（2）组成团队，集体作战；

（3）建立起一种与客户互动的关系；

（4）提高销售效率（SFE）。

方法 1　为不同客户配备各种使命不同的营销人员

使命不同的营销人员指的是“根据客户分类，培养和配备不同类型的营销人员，明确地确定其目的以应对不同客户”。使命是指营销人员的作用和任务。我们已经介绍过了如何根据客户的真正需求及其对企业的重要程度来对客户进行取舍，以及针对不同的客户采取不同营销策略的方法，与此呼应，下面介绍营销人员自身如何根据客户的类别采取不同策略的方法。

案例　配备 4 种类型营销人员的生产商

图 5-1 是第 4 章中介绍过的机械生产商 G 企业的客户分类，图中展示了各个类别的客户所需要的营销渠道、营销方法和营销人员的类型。在渠道选择上，G 企业对大客户和中坚客户采用的是企业营销队伍直接销售，对中小客户则是通过特约店进行间接销售。

为了配合这种分类及营销方针，该企业配备了 4 种营销人员。

（1）开发营销人员。开发营销人员是指深入到大客户当中的、与客户一起开发可提高客户竞争力的产品的营销人员。这类营销人员通常是具有营销思维的技术人员。如果企业内部没有这种人才的话，可以由销售和技

术部门各出一名负责人，协力合作。他们不仅要拜访客户企业的采购部门，还要频繁出入设计部门、研发部门、制造部门等相关部门，目的是尽量开发和销售符合客户需求的定制品类产品，与客户建立起长久的合作关系。

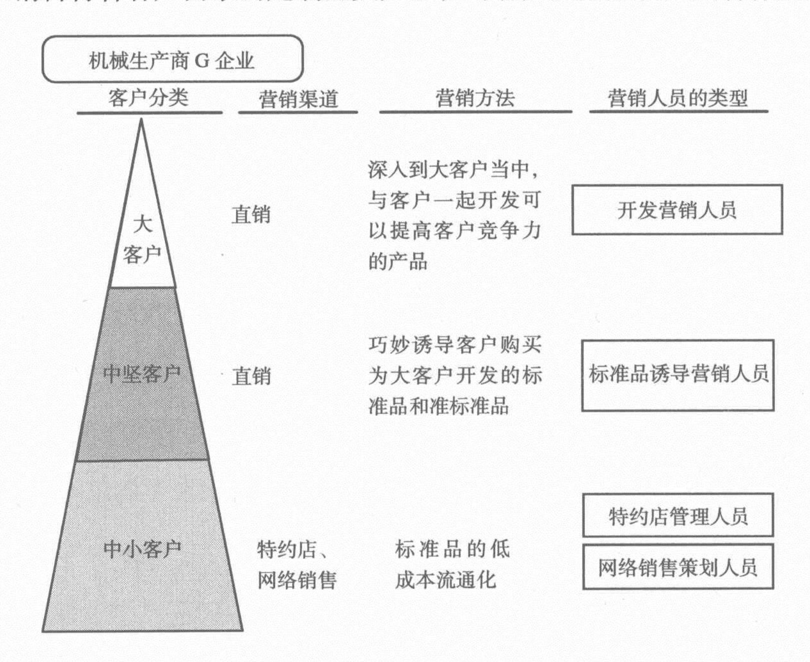


图 5-1　各类客户的营销渠道、营销人员

资料来源：BCG 分析。

（2）标准品诱导营销人员。这类营销人员的任务是诱导中坚客户购买那些以跟大客户合作开发的定制品为基础的、更便宜的、已经或者快要标准化了的产品，并推动营销活动的进行。虽然有些中坚客户也跟大客户一样，想要满足自己需求的定制品，但是如果都提供定制品，那么成本和价格都将大幅度提高，所以要尽量引导中坚客户使用标准品。营销人员通过向中坚客户讲述大客户的实际使用情况、使用标准品在价格和交货期等方

面的优势等，来引导中坚客户购买标准品。如果要采用标准品，那么可能需要改变客户的产品设计和加工工序等，所以在必要的时候要寻求技术部门的支持，给客户提供一些技术上的建议。

一般来说，这类营销人员不需要像开发营销人员那样具有技术背景，只要是做营销实务的出身就可以。这类营销人员不仅在最初引导客户采购产品时要积极奔走，在客户订货以后，为了维持交易关系和改变产品的模型等，也要多次定期访问客户。

（3）特约店管理人员。对于中小客户，C 企业一般是通过特约店而不会派企业的营销人员直接访问。这种特约店的管理人员的基本使命是选择和管理特约店，同时也负责激励特约店，以及在技术问题、收发订单、债权债务管理、资金援助等方面提供支持。有时他们还会针对特约店的经营，与特约店的经营者商谈、探讨支持策略。因此，虽然同样是营销人员，但是具备经营管理和会计知识的人要更合适担任特约店管理人员。

（4）网络销售策划人员。G 企业还会通过网络等途径对产品进行网络销售，网络销售策划人员的任务是策划并管理这一营销体制。他们不直接访问客户，而是通过制作说明书，在网上接受订货、实施发货。因为交货和收款等程序都交由外部完成，所以策划、管理、更新网络结构就是他们基本的任务。此外，他们还有收集网络销售客户的产品需求，并将这些需求反映到产品开发上去，进而建立一种可以将客户的特殊需求作为半定制品供给的体制的任务。从类型上来看，比起其他营销人员，熟悉业务开发和公众市场策划的人更适合做网络销售策划人员。

案例　由重要客户经理负责关系营销的能源企业

图 5-2 是能源企业 H 企业的客户分类情况及各个类别的营销策略。

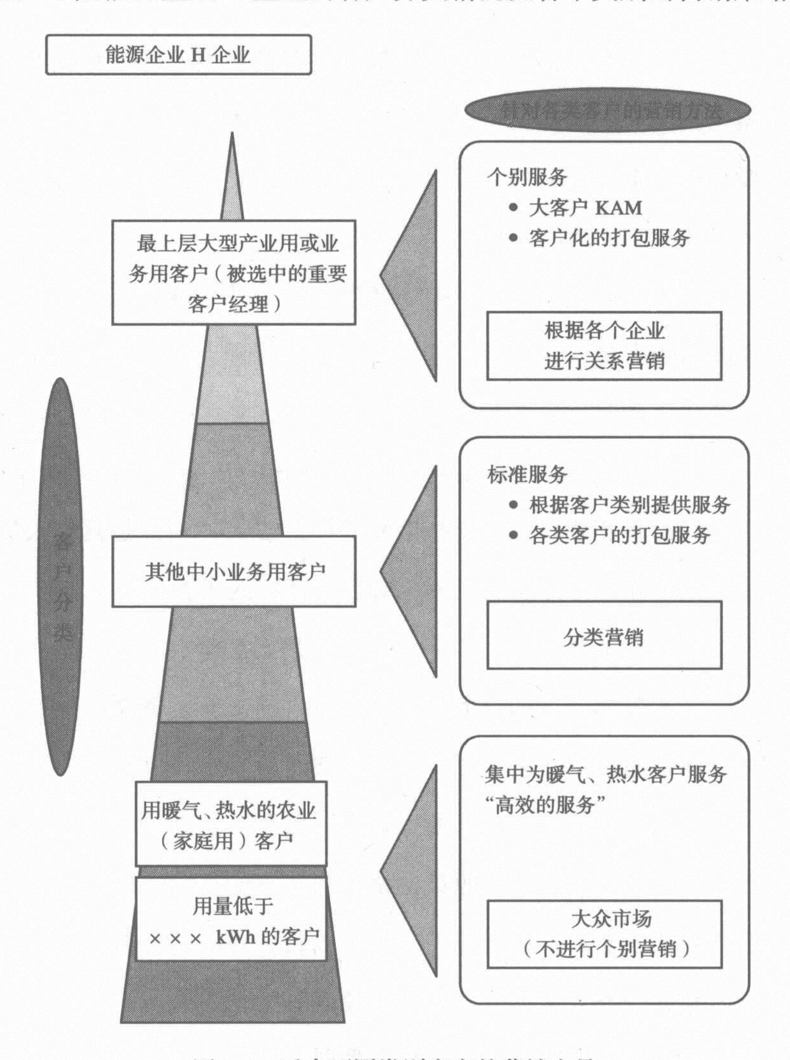


图 5-2　适合不同类别客户的营销人员

资料来源：BCG 分析。

通常人们觉得像能源这种本身几乎没有什么差别的通用品不会有不同类型的客户，但实际上根据能源的使用量、使用方式、质量、价格需求等条件，可以将客户分为很多类型。在这里将客户分出了大型产业用或业务用客户、中小业务用、农业客户和一般居民（家庭用户）等类，各类客户的重要度及对其的策略如图 5-2 所示。

其中大型产业用或业务用客户是最重要的，对其采取的是“关系营销”策略，就是针对各个客户设置专人或者同时负责几家企业的营销人员，为每个客户提供贴心服务。这种营销人员被称做是重要客户经理（Key Account Manager，KAM）。对这类客户不是同等对待，而是各个区别对待。

对于中小业务用客户，H 企业不会给每个客户都设置专人负责，而是每一类安排一名营销人员，将标准化的套装产品销售给各类客户。对农业（家庭用）客户，H 企业不会安排营销人员，而是通过呼叫中心进行统一服务。

图 5-3 介绍了 KAM 在 H 企业业务中的作用。在每家客户企业都安排专职或者兼任的 KAM，就像机械生产商 G 企业的开发营销人员一样，密切关注个别客户的种种需求，并进行应对。正如图 5-3 所示，KAM 综合运用深入挖掘客户、制作 DMU 图、评价对客户产生的经济价值等方法，从而最大限度地满足客户需求。能源企业历来不需要采用过多的营销方法就可以将产品卖出去的，但是自从市场出现竞争之后，它们也开始需要迅速掌握这种新的营销方法、培育新型营销人员。

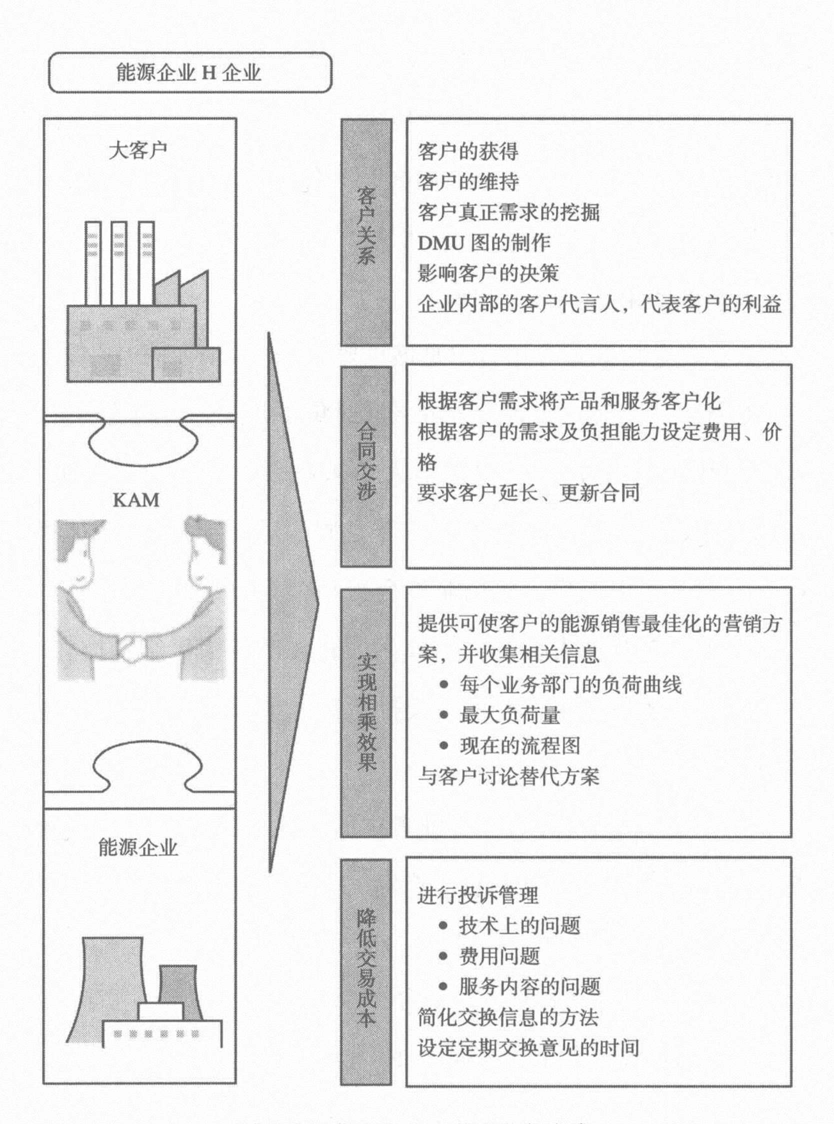


图 5-3　大企业 KAM 的业务内容

资料来源：BCG 分析。

方法 2　组成团队，集体作战

像 KAM 这种深入到客户核心、了解客户的真正需求、并给出解决问题方案的营销方法叫“解决方案营销”。现在各行各业都有很多的企业在倡导解决方案营销，但是却很少有企业能真正做到。

没有万事皆通的营销人员

采用上述方法最大的理由在于没有可以总揽营销业务的超级营销人员。

实行解决方案营销碰到的第一个障碍是“行业知识壁垒”。图 5-4 介绍了 IT 行业解决方案营销的问题。

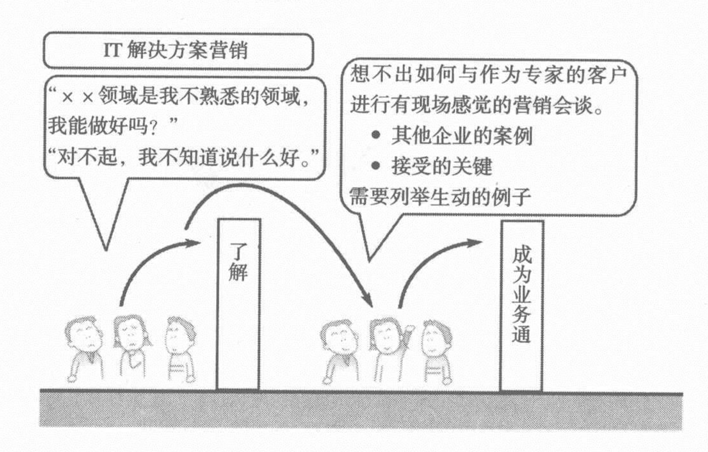


图 5-4　行业知识壁垒

假设 IT 行业营销人员刚刚开始负责这一行业，那么他首先会碰到客户所在行业的“用语及基础知识壁垒”：对客户说的话云里雾里，当自己发表意见时总会被人看做外行。所以为了不损害企业的信誉，多数营销人员在客户面前只能不开口。

营销人员碰到的第二个障碍是“业务通壁垒”。虽然营销人员能在某种程度上理解客户的专业术语，但仅仅这样还是做不了营销。如果不能让业界的专业人士——客户觉得你的介绍有意思，他们是不会愿意购买产品的。为了表明那些不是教材上的而是营销人员自己熟悉或过去解决过的问题，就需要通过很多生动的案例和重点片段加以说明，如果不这样的话，客户不会把营销人员当做了解产品的专家来看待。通常这些“厚壁垒”靠一个人的力量是无法穿越的。

第三个障碍是“多阶段营销技能壁垒”。图 5-5 以 IT 解决方案营销为例，可见在销售的每个阶段都需要不同的营销技能。第一项技能是构筑关系技能，也就是构建一种理解决策主体、可以向其当面介绍自己企业产品和服务的关系的技能。

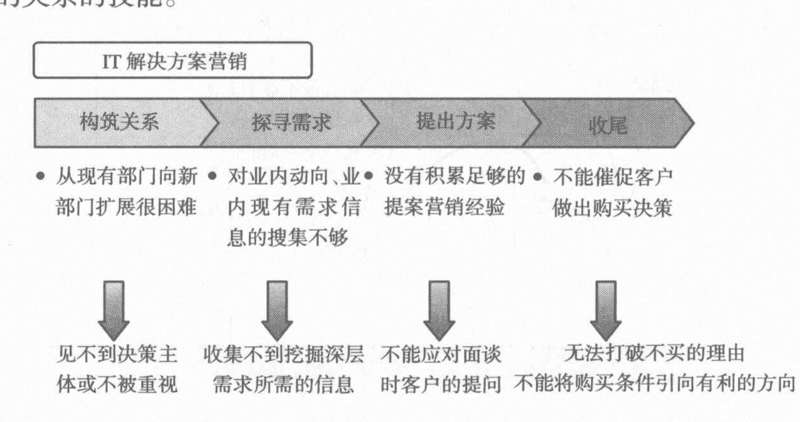


图 5-5　多阶段营销技能壁垒

第二项技能是探寻需求技能，也就是通过深入挖掘客户表面需求、进而找出其真正需求的技能。对于从客户企业的经营问题及表面看不出来的问题，要有提出假说的能力，要具备在跟客户的会谈中不动声色地对假说进行验证的能力。

第三项技能是提出方案的技能。不仅能向客户阐明自己的方案，还要能回应客户的问题和讨论，得到客户认可。也就是要具备一种让客户对企业的提案、解决问题的能力感兴趣的技能。

最后一项技能是收尾技能，是指将有意购买的客户引导至做出实际决策并最终签署合同的技能。在购买的最后阶段，客户通常会比较犹豫，会为了增加条件而迟迟不做最后的决定。此时要看准客户是对哪些问题比较在意，要适时地推、拉客户，尽量做到不做大的让步就能让客户签约。具备这一技能对于许多熟悉销售的营销人员来说也是很难的，而如果想让某人同时具备这种种技能更是不大可能的。

图 5-6 对这些解决方案营销壁垒进行了总结。在业界知识和营销技能之外，还需要具备根据客户的需求对自己企业的产品和服务做出选择、为客户定制和诱导客户购买等能力。图中的虚线长方体代表的是各个营销人员实际的能力，外面的实线长方体代表的是为客户提供解决方案所必需的能力，两者之间有着很大的差距。虽然行业、客户不同，差距也不同，但是如果让营销人员自己去缩小这些差距是极为困难的。

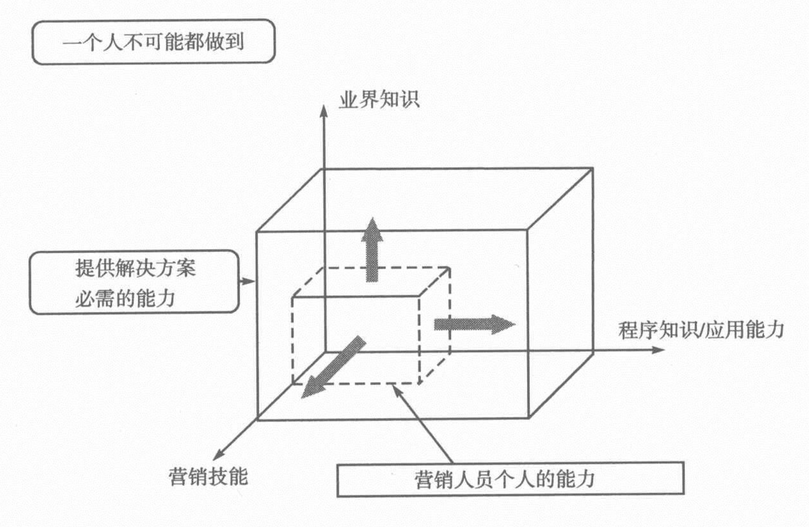


图 5-6　解决方案营销壁垒

组成专家团队

通过体制和组织完成由个人力量无法完成的任务的方式就是组队（teaming），也就是由具备多种能力或技能的专家组成一个团队，通过组织为客户提供解决问题的方案。

组队的重点有 3 个：

（1）对提供解决问题的方案所需要的各种能力进行整理和分类，根据类别培养、准备人才，也就是要配备组成团队的各个领域的专家。

（2）在为客户提供方案的各个阶段，由这些不同领域的专家组队，确定各自负责的领域，共同协作为客户提供服务。

（3）团队是临时的，在任务完成后会解散，然后分散转移到其他方案的制作工作中去。

组队方式的别名是“银行盗窃团伙方式”。之所以这样说，是因为银行

盗窃团伙首先要有一个头领，头领选择要抢劫的银行，制定袭击策略，招募成员，在现场进行指挥，最后还要对“猎物”进行分配。成员则需要聚集各个领域的专家，在袭击的时候，需要有使银行保安人员无力反击的专家、吸引银行保安人员注意的诱饵型专家、挖掘通往保险库通道的专家及设计师；还需要撬开保险箱的专家；为了应付电子化安全设备，还要有电子方面的专家；此外，还需要逃走时的专业司机和为了不留下犯罪痕迹而进行洗钱（laundering）的专家。在任务结束后，他们会对“猎物”进行分配，然后解散团伙，成员各自离开。相信电影迷们都很熟悉好莱坞影片《十一罗汉》，这是一部讲述各种能力的专家们齐聚一堂、撬开赌场保险柜的电影，看过这样的电影，大家就能更形象地了解什么是组队方式了。

图 5-7 是 IBM 企业组队为客户提供解决方案的例子。IBM 将人才分为各种专家，包括负责构筑和维护与客户间的关系、管理商谈进程的客户关系专家（client relation specialist），熟悉客户所在行业情况的业界专家（industry specialist），在客户的需求基础上制定系统化战略方案的问题解决专家（solution specialist），从事信息系统的设计、构筑和调试工作的 IT 专家（IT specialist），对 IT 项目进行管理的项目管理专家（project management specialist）等。这些各个领域的专家齐聚一堂，组成团队，共同为客户提供解决方案。

在划分人才的种类时，经常用到 T 字形方法。“T 字”横杆表示通用技能，“T 字”纵杆表示特定领域的专业技能。从图 5-7 中可以看出来 IBM 的人才都是各个领域的专家，也就是 T 字纵杆长的人才。

图 5-8 展示了 IBM 的各类专家分别是在跟客户商谈的哪个环节加入到团队中来，又承担了哪些业务。除了客户关系专家之外，在各个项目完成之后，其他专家就会离开，转移到其他项目中去。

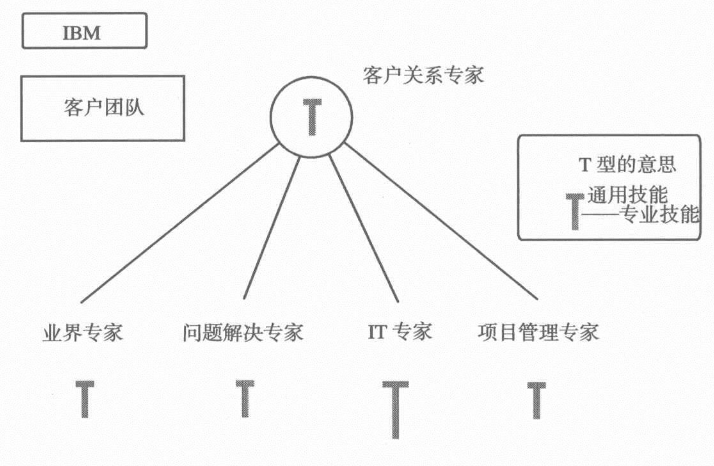


图 5-7　组队方式①

资料来源：BCG 分析。

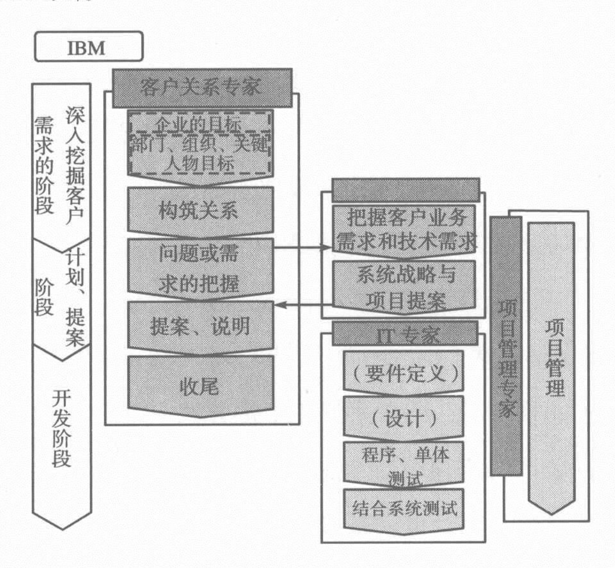


图 5-8　组队方式②

资料来源：BCG 分析。

仅仅召集专家是不够的

通过组成团队，克服了靠个人能力无法应对的问题，给客户带来了巨大的价值。但是对于组队方式，仅仅召集大家是不够的，如果没有各种补充的机制加以配合，团队就发挥不了作用。

第一，要有一种能保证专业性的组织形态。比如，在 IT 行业内，有很多企业按照客户的不同行业与之相应的专业知识和技巧，如金融、流通、制造业、政府机构、医疗机构等，根据客户不同的行业类别构建不同的团队，为各类客户培养并储备人才，保持在各个行业都有专家。同样，也有一些企业为了拥有一批特定产品和服务专家，将负责人力资源、财务、生产管理、物流等特定业务方面的专家聚集起来，在各个领域都建立起团队，用以储备人才。

第二，要有一套支持专业性的体制。从大的方面来看，有两个方面需要注意。一是方法的积累、定型。要以过去在该领域内的各种经验为基础，对有效的问题解决方法进行整理、分类，并准备一种标准性工具，以便随时取用。比如，IBM 在这些实际项目的收藏馆、数据库的基础上，还收集了很多被称做 DOA、CSS、OO 等标准方法和开发指南等来支持团队的运作。二是专家的网络。要培养专家的专业性，同类专家间的切磋是不可或缺的。在必要时可以迅速提供建议，可以经常共同体验成功或失败的活网络，是将个人独有的技巧变为组织共享的技巧的关键。

第三，必须有一个支持专业化的人事管理和业绩考核制度。以往的人力资源制度，在待遇上都是偏重于通用型的管理职位，而高级的专业人才

往往无缘于这些管理职位，所以他们最终都被视为“旁流”。这样的制度是培育不出专家的。要想让专家组队完成业务，就需要有一种帮助专家成长、促进业务成熟的人力资源制度。对于在某一领域内屈指可数的专家型人才，要给予其与管理层相同的待遇，这一点也是必要的。

此外，多数企业在考核业绩时，都是以个人及其所属部门的业绩为对象，对在有限时间内完成任务的项目团队的评价却进行得不够充分，所以若要对跨多个部门的项目团队实施奖励，就要对团队的业绩进行评价、测量各个成员对团队奉献的大小，为此有必要引进奖金体制等制度。

方法 3　建立与客户互动的关系

互动（collaboration）是指与客户购买方式的变化相适应，通过创建一种可与客户协作的环境，以实现长期、稳定地将产品和服务销售给客户的方法。

日本企业以往都是通过“企业系列”（也称为“企业联盟”）的办法来建立这种长期、稳定的合作关系。但是与“企业系列”不同，全球化的企业都具有各自的优势，它们构筑的不是那种封锁的、外部不透明的关系，而是一种合理的、开放的协作关系，这是“企业系列”与互动方式的不同之处。

不断发展的购买方式

图 5-9 是世界一流企业在 20 世纪 80 年代以后购买方式发展模式，可以分成四个发展阶段：在经过“购买专业化”的第一阶段和“购买中央集权化”的第二阶段后，20 世纪 90 年代以后进入了“供货源最佳化”的第三阶段，现在正在进入“供货源分类与购买战略管理”的第四阶段。

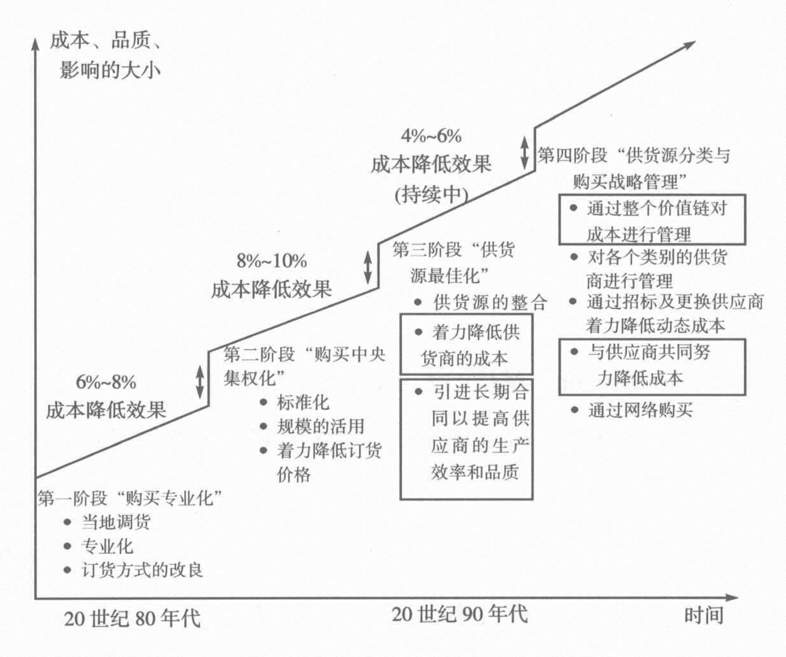


图 5-9　世界一流企业购买方式的进化模式

资料来源：BCG 分析。

第三阶段和第四阶段的共同点在于两者都有一种动向：一方面选择并集中供应商，另一方面又与已选择了的供应商展开更深入的互动，以求实现客户和供应商的双赢。图 5-9 的方框中阐述的项目都是这一动向的具体表现。

在第三阶段，客户通过引进设计说明、长期合同、重新审视总订货量等交易条件，从而实现合作促进供应商提高生产率、降低成本的目的。在第四阶段，客户一方面通过更换供应商来努力降低成本，另一方面通过与供应商合作，利用整个价值链对成本进行管理。总之，在任何一个阶段，客户与供应商之间的协作和互动都是关键所在。

案例　生产资料生产商

图 5-10 是关于客户企业互动的例子，显示了作为某供应商客户的生产资料生产商I企业在哪一领域与谁展开互动。I企业正在与企业内外的组织进行互动，力求全面改善经营状况。其中特别大的领域是产品开发、制造和供货连锁领域。

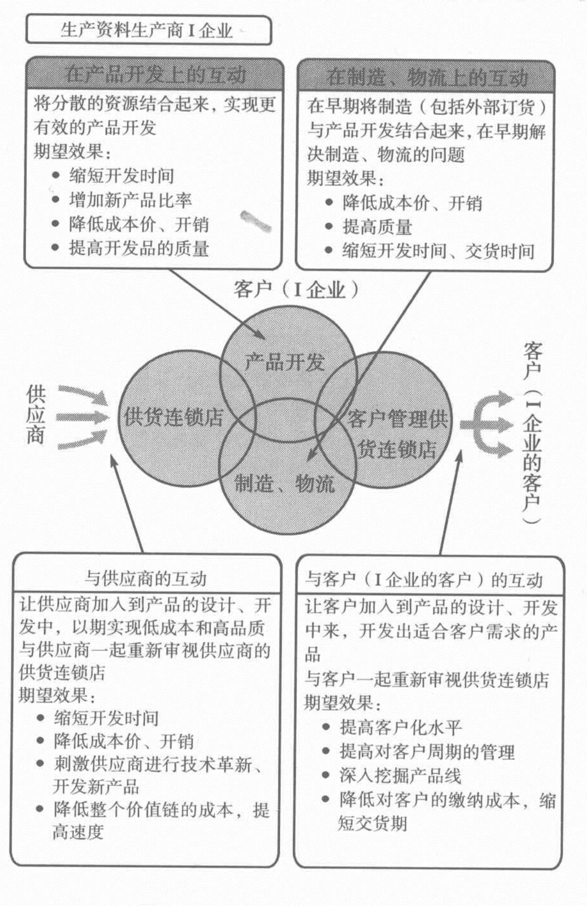


图 5-10　与客户企业的互动

资料来源：BCG 分析。

I 企业首先与其客户（买方）展开了互动，让客户参与到企业的产品开发、设计业务中来，共同重新审视供货连锁店等，以期将客户的需求纳入产品中，削减交货成本，缩短交货期。此外还通过与客户共同作业来强化企业与客户间的关系。

另一方面，I 企业与其供应商也在进行互动。通过让客户参与到企业产品的开发、设计和对整个价值链的重新审视中，以提高产品质量、降低购货成本、改善零部件和原材料的采购条件。图 5-11 就是互动方法的效果，这是 I 企业与供应商一起重新审视所有产品的购买成本的结果，分为两个部分。

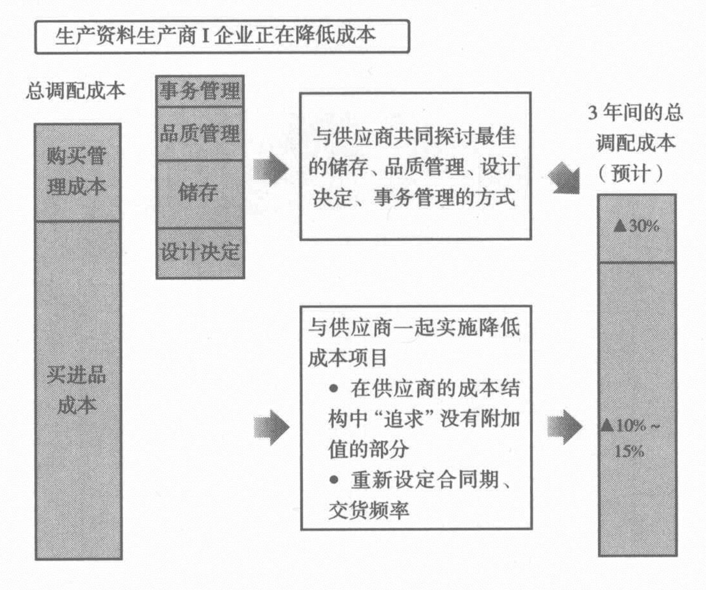


图 5-11　客户与供应商的互动

资料来源：BCG 分析。

一部分是买进产品的成本。I 企业在与供应商合作实施一个降低成本的

项目：由供应商提供主要产品的制作工序、交货程序，然后由 I 企业的成本降低专家进行讨论，并为其提供指导和建议，以实现合理、有效地改进其中附加值低的部分。双方还要签订长期合作协议，调节交货频率，寻找对双方来说最适合的条件。实行这一策略后，购入产品的总成本降低了 10% ~ 15%。

另一部分是采购的管理成本，包括储存、品质管理、设计决定、对供应商的管理、整个采购业务的处理等。这一部分也得到了供应商的协作，双方共同重新审视了账票管理、订货与接受订货业务、输入与输出业务、品质管理等业务流程。结果是 I 企业在这一部分的成本也降低了 30%。从总体看来，总成本成功降低了 15% ~ 20%。

供应商的对策

也有人对这种互动持否定的看法：认为降低的只是客户的成本，对于供应商来说因为价格降低了，所以总的销售额也减少了，没有什么好处。但是，如果做法正确的话，互动方式对供应商也会有很大的好处。

第一，可以与有实力的大企业建立长期合作关系。通过参与互动，供应商可以深入到客户企业内部的业务流程中去。如果一旦离开了自己客户的业务便无法运转的话，那么客户就很难离开自己。这也被称做“锁定”（lock in）效应。

第二，通过不断适应大客户的苛刻要求，自己企业的产品开发能力、逻辑思维能力和业务管理能力都会得到提高，企业在行业内的竞争力也会提高。此外，还可以把与大企业合作开发的产品做成标准品卖给其他的客

户，横向扩大销售范围。这就是曾经讲过的“智慧树”效果。

第三，如果客户一直压榨供应商，双方是无法建立起长期稳定的供给关系的，所以客户会与供应商共享成本降低的利益。在供应商集中到某几家或一家的情况下，市场份额也会集中，客户就会增加订货量，并为这些（这个）供应商提供各种技术指导。

但是这种做法也有缺点：互动是一个大趋势，自己如果不行动，还会有其他的竞争对手跟上，结果就是被抢去很大的市场份额。既然最后都要采用互动方法，还是应该有思想准备，尽早考虑跟谁、如何进行互动。

虽然互动要花费很大的精力，但是一旦实施起来就会与特定的客户建立起比较深的关系。要想强化与有实力的客户间的关系，就需要进行“先期投资”。但要选择适当的客户，如交易量大的业界领导型企业或者未来的“千里马”候补企业。找准目标客户在这里也是非常重要的。

要从企业内的相关部门精选一些员工投入到互动业务中去。“半吊子”类型的员工不符合大客户的严格要求，也跟不上其讨论节奏，会极大地影响互动业务的开展，这样的话，“先期投资”可能就得不到回报。同时，互动是企业与企业间的关系构筑活动，所以不仅是一线的营销人员，与经营高层也要进行互动。经营者要经常跟互动方的经营者们宣传“我们是整个企业鼎力协作”，要让对方意识到“我们最后是要收回先期投资的”。此外，互动的方向、对方对自己企业的认识和定位等，要经常在经营层之间进行交流。

方法 4　提高销售效率

提高销售效率（Sales Force Effectiveness，SFE）是一种在不改变所提供的产品及营销队伍人数的情况下，通过提高销售效果和生产效率来大幅提高销售额的营销改革法。

根据战略提高营销人员的活动效率

SFE 基于这样一种思维：对各个营销人员的活动进行严格的管理和指导，使其忠实地执行营销战略；消除营销人员之间在行动和业绩上的分散现象，将整体的营销活动提高到一个高水平。这其实并不是让人惊异的新体制，而扎实地执行基本的东西才是 SFE 的精髓所在。

图 5-12 展示了药品生产厂家 H 企业营销人员的活动。营销人员通过访问各个医疗机构的医生、药剂师等，向他们介绍自己企业药品的功能及副作用，来达到促进药品使用、提高该医疗机构的销售额的目的。本来营销人员应该优先访问那些患者多、购买预算大、销售潜力大的医疗机构，但是通过图 5-12 可以看出来，H 企业的营销人员在访问时基本没考虑过优先顺序，可以说其活动是毫无秩序的。出现这种现象是因为此前 H 企业对营销人员访问的对象没有进行管理。总之，如果不对营销人员进行管理、放

任自流，营销人员就很容易采取无秩序的行动。但如果在这里引进 SFE，就可能大幅提高销售效率。

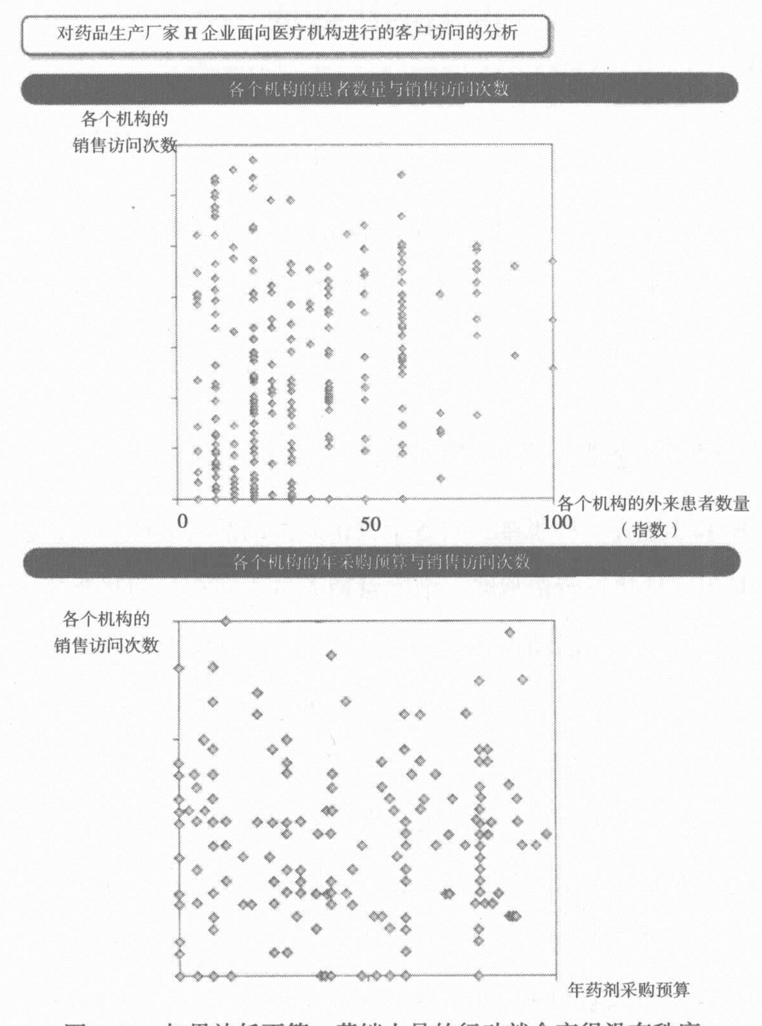


图 5-12　如果放任不管，营销人员的行动就会变得没有秩序

资料来源：BCG 分析。

提高销售效率的步骤

实施 SFE 一般分四步走（见图 5-13）。

① 把握销售一线的情况

详细把握活动上的问题
- 找准目标客户
- 营销人员活动的量
- 营销人员活动的质
  —营销人员同行调查
  —客户调查

② 策略具体化

选定试点销售点
在试点销售点制定“营销成功模式”
选定客户目标
有效的访问计划
访问时的销售会谈
将新成功模式做成指南
在试点实施
根据试点结果修改指南

③ 培训

针对全体营销人员实施新的成果模式培训
- 分店长
- 所长、科长
- 营销人员

④ 实现

分成两个阶段，到科长对营销人员进行培训的一线去，指出需要改善的地方
第 1 阶段：
- 指导营销人员制订销售计划，对科长的培训方式进行指导

第 2 阶段：
- 反复培训，对科长的培训方法进行确认，直到其可以指导实施

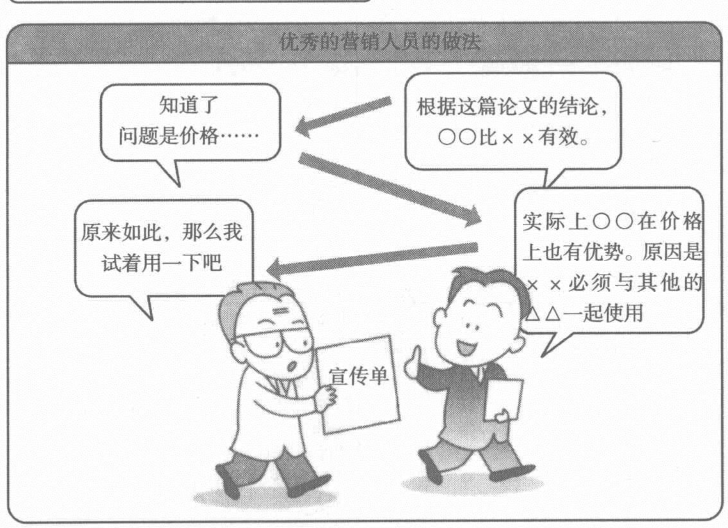
图 5-13　SFE 的方法

资料来源：BCG 分析。

第一步是对销售一线的现状进行诊断。首先要对 SFE 的指标进行定量分析。但是仅靠数据是不可能了解销售一线的，所以要将营销人员分为优秀的与平庸的，然后跟随他们一起去访问客户，观察两者之间有什么不同。此外，还要对营销人员的业务和访问时间进行分析，了解客户对企业营销活动的反馈情况。然后对这些信息进行整合，对目前营销活动中存在的问题、决定营销人员优秀与否的因素等进行诊断。如图 5-14 所示，可以看到优秀的营销人

员简洁地向医生介绍了产品的重点，而平庸的营销人员只是把产品资料交给医生而并不做任何的解释。如果不去营销一线，这些情况是不会了解到的。





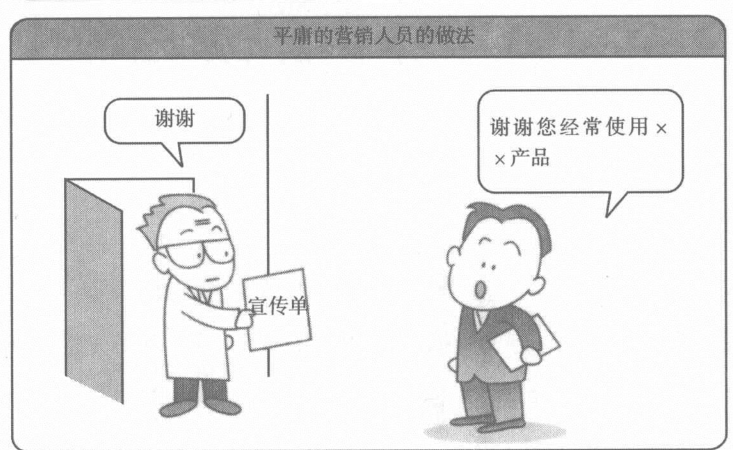


图 5-14　通过销售同行来验证营销人员的品质

资料来源：BCG 分析。

第二步是总结营销成功模式。将几个销售点作为试点，对优秀营销人员的行动模式进行整理，使之定型。比如从定位客户的方法、访问计划的制作方法、访问时与客户进行的交流及销售会谈的方法等选出实践中的成功模式，然后让普通的营销人员试着应用这些模式，之后观察是否有效果。将有效果的模式进行总结，做成指南；对没有效果的或者不如别的做法有效的，要予以修改。关键是不能纸上谈兵，要将在一线中有成效的做法、实际上营销人员们能做到的模式做成指南。

第三步是为了推广这种成功模式，要对整个企业的营销队伍进行培训。由于成功模式所要求的营销活动往往都与此前的做法不同，因此越是熟悉此前做法的有经验的营销人员就会越反对新做法。所以不仅要对营销人员进行培训，还要对分店店长、分企业经理、管理层及具有长期销售经验的营销人员进行培训，并且确保培训的时间。

第四步是将新的成功模式应用到销售一线去。实际上，与前三步相比，这一步是决定销售效率能否提高的最重要的部分。对营销人员的行动影响最大的是作为其直属上司的销售科长、销售组的领导、主任等的行动。这些人平时对营销人员访问计划的指导、与其一起去访问客户、为其做出表率，以及对结果的管理做得是否到位等，都极大地影响着营销人员的业绩。

但实际上这一点在很多企业都是最大的瓶颈。图 5-15 对某厂家 4 位负责销售一线工作的科长的时间用法及培训方法进行了分析，这 4 位科长代表着整个企业从最高到最低的级别（A 科最高，D 科最低）。实际的时间分析很复杂，这里我们简单将其分为通过共同访问客户进行培训的时间和其他时间。

从图 5-5 中可以看出，4 位科长在培训时间的投入方法及对培训的想法上都有很大的不同，而这些对其所负责部门的成绩影响很大，营销人员对科长的评价相应地也有差距。

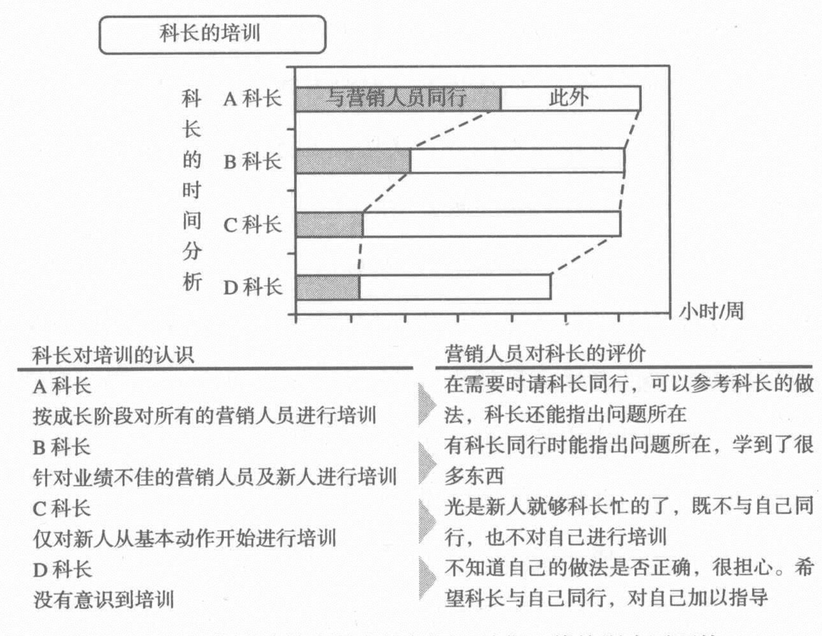


图 5-15　营销改革中最大的问题：销售一线培训水平不均

资料来源：BCG 分析。

在很多企业中都存在这种情况，即不管通过前三步的分析建立起了多么完善的成功模式，但如果到第四步落到销售一线时，中间管理人员自身的营销活动和培训能力不随之提高的话，销售一线的情况是不会有所改变的。

因此，对销售一线领导培训能力的训练要多重复几次，要比对营销人员的培训多得多。此外，如图 5-16 所示，在每个销售阶段，都要有针对性

地指导营销人员的模式和工具，科长要确认这些工作是否按照规定进行。

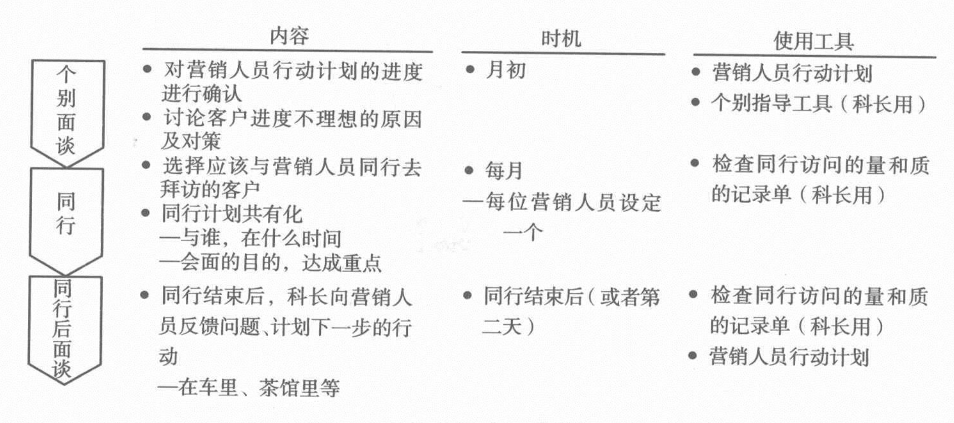


图 5-16　贯彻彻底的监控与培训

资料来源：BCG 分析。

营销人员都有一些“孤狼症”，喜欢单枪匹马地活动，不喜欢被管理。因此，如果连细微的行动都要通过 SFE 一一确认，肯定会有人反对，所以要耐心地对其施加影响。如果改变行动确实有效果，那么他们马上就会自觉接受变化的。如果还不能接受，那么他要么是企业不需要的人，要么就是天才型的营销人员。

通过改变管理人员的指导和培训情况，使营销人员的行为发生变化，进而使之成为“组织的习惯”。还要注意要不断重复这些操作，这才是 SFE 最重要的部分。

有效的营销改革方法

图 5-17 是关于 SFE 效果的例子，表示了客户的购买潜力与营销人员对该客户的活动量的关系，图中的点表示客户。图中 R^2 表示的是纵轴数据与

横轴数据之间相关度的大小，相关度越高，其结果越接近 1。第一幅图中 R^2 是 0.06，表明纵轴与横轴之间基本没有什么关系，也就是说该企业的营销人员在对客户进行营销活动时并没有考虑到客户的购买潜力。

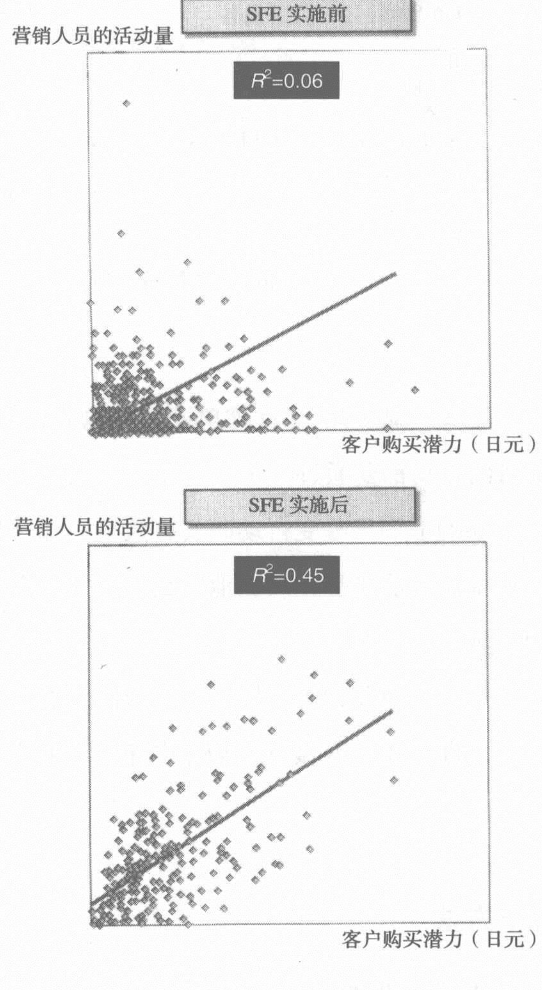


图 5-17　SFE 实施前与实施后的比较

资料来源：BCG 分析。

该企业在引进了 SFE 并制订了新的成功模式后，开始按照刚才介绍的四步，在销售一线开展行动。6 个月后出现了第二幅图中的结果：R^2 变成了 0.45，虽然还没到 1，但是相关度已经很高了。也就是说，在这 6 个月期间，营销人员改变了自己的行动，开始优先访问那些购买潜力大的客户。

该企业在此期间既没开发新产品，也没有大幅扩充营销人员，但是因为其成功实施了 SFE，之前一直低迷的销售业绩开始增长，并且此后连续几个季度都是增收业绩，成为行业内的高速增长力量。其他企业也是一样，只要能认真执行 SFE，都能取得不错的效果。可以说，SFE 是比较有效的营销改革方法。

第6章

定价策略再构造——通过定价实现高收益

重新定价

在第 1 章中我们曾经指出过在“组织间营销乌云”中有一种“定价中的乌云”，即客户的销售额与折扣率之间没有什么关系，整个价格处于一种无秩序的状态。图 6-1 是关于“定价中的乌云”的，展示了零件生产商 L 企业的两种主打产品在客户销售额与交易时的实价（扣除回扣和实际折扣后的真正价格）之间的关系。图中的点代表客户，跟第 1 章的例子一样，由于企业没有根据各个客户对企业的重要程度对价格进行管理，因此出现了这种无秩序的现象。如果在这种无秩序的情况下引进“战略定价法”，那么即使处于紧缩的市场环境中，也能实现高定价和高收益。

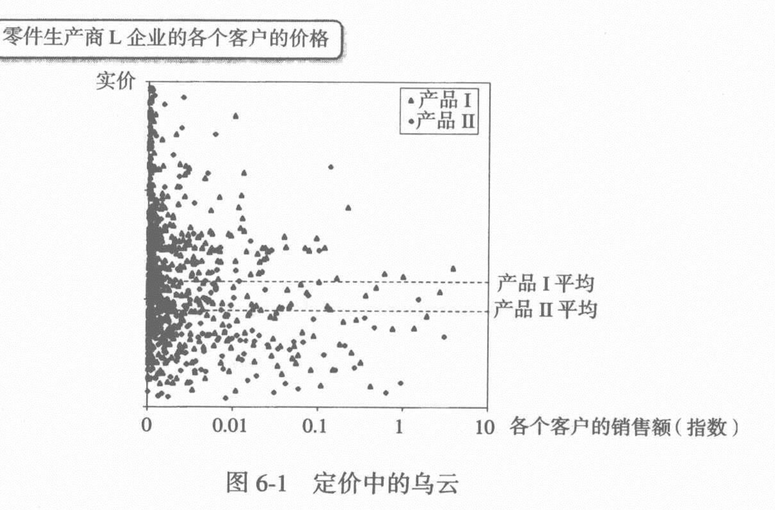


图 6-1　定价中的乌云

资料来源：BCG 分析。

图 6-2 是假设 L 企业根据客户的类型分别画出一条最低价格线，并将价格线以下的客户交易价格提到线所在的水平，之后观察其对销售额会有多大的影响。当然，提高价格可能会失去一部分客户，但是即使把这些不利影响考虑在内，L 企业还是有望增加数十亿日元的销售额。

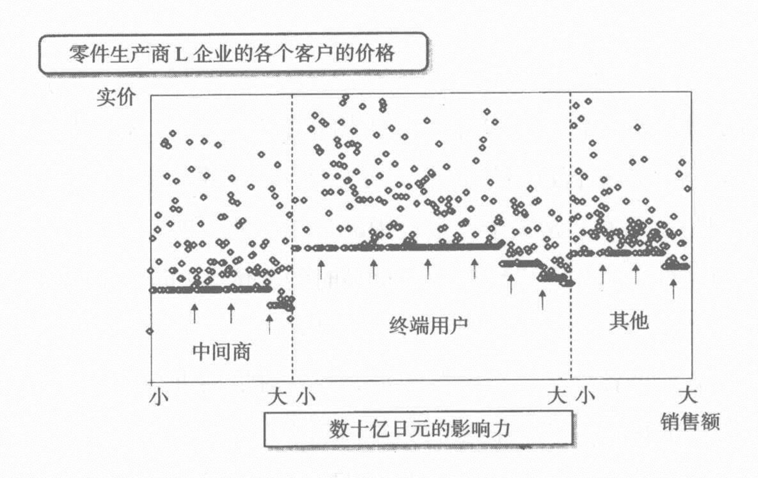


图 6-2　实施战略定价法后的收益改善效果（预计）

资料来源：BCG 分析。

重新定价看起来很难，但如果做好就会有很好的效果，特别是对销售利润的影响很大，这一点正是定价策略的特征所在。根据对某食品生产厂家进行的分析，固定费、间接费、变动费每增加 1%，销售利润就会提高 3%～3.5%；销售量每增加 1%，销售利润就会提高 3.6%；而提高价格的效果更为惊人，价格每抬高 1%，销售利润就能提高 7.1%。可见重新定价对改善企业的效益有着多么重大的作用。

重新定价时应该注意的问题

那么到底该如何重新定价呢？关于价格，需要重新审视的对象就是图 6-3 中的 5 个问题，各个问题应重新审视的重点如图 6-3 所示。

产品价格
- 价格清单的管理
- OME 的交涉管理
- 合同的交涉管理
- 投标管理

产品组合
- 通过回扣、激励进行诱导
- 通过打折、经常打折进行诱导
- 捆绑销售
- 组合价格

服务价格
- 根据运输费用制定价格
- 根据交货期制定价格
- 根据订单大小制定价格
- 技术支持价格
- 定制价格

售后服务
- 维护、检查、修补价格
- 升级价格
- 保险价格
- 品质保证价格
- 安装、调整试操作的价格

定价能力（组织能力）
- 组织结构、作用责任
- 价格级别、执行的业务流程
- 对营销队伍的激励及执行的监测、轨道修正
- IT 管理体系、支持工具

图 6-3　重新定价时要考虑的问题及策略

资料来源：BCG 分析。

产品价格

所谓产品价格，指的并不是定价，而是在市场、在与客户的交易中实际实现的真正价格。如何提高产品价格是关键。具体的措施有：制作关于价格列表及折扣率的方针并且遵守这些方针，对 OEM[①]的交涉、合同的交涉、投标等对价格影响大的事件要进行严格管理，不要轻易降价。

产品组合

产品组合是指多种产品的组合。如何通过改变产品组合来提高价格是关键。具体的措施有：通过回扣、激励、打折等方法诱导客户购买高价的产品，将不同的产品放到一起以稍低价格销售等。

服务价格

产品附带的服务大多是免费的。在这里，面临的问题是如何从客户那里回收这些服务的成本，又回收到什么程度。具体的措施有：对超过一定距离的运输费用、交货期要求比常规短的订单、技术支持等超出行业及平时服务范围的服务，都向客户收取相应的费用。

① OEM 是英文 Original Equipment Manufacturer 的缩写，直译为原始设备制造商，是指一家厂商根据另一家厂商的要求，为其生产产品和配件，亦称为定牌生产。

售后服务

售后服务是指对产品售出后的预备品、更换的零件，以及修补、保修检查等提供的服务。在这里，如何扩大售后服务，又如何回收成本是我们要讨论的问题。具体说来，保修、检查、修补等服务，软件的升级服务，加入保险，超过保修期的修理、安装、调整试操作等各种追加供给和服务，都属于售后服务的范畴。对这些追加供给和服务来说，重要的是通过在销售产品过程中追加合同、签署可选择合同、定期进行奖励等措施，在扩大销量的同时尽量回收成本。此外，还要降低产品自身的价格、提高售后服务的价格，也就是不通过产品，而是通过售后服务实现赢利。

定价能力（组织能力）

在重新定价时，不仅要重新审视价格本身，还要考虑如何组建一个可以活用价格战略、将价格定到目标价位以提高收益的组织。具体说来，就是为负责定价的组织分配任务，对不愿改变价格（特别是涨价）的营销队伍予以激励，引进价格管理流程、IT 体系等管理工具实现有效管理。

提高收益的具体定价方法

那么到底该如何重新定价、提高收益呢？下面我为大家介绍一些基本的定价方法。图 6-4 以价格为纵轴，数量为横轴，是经济学的基本图——“供求曲线图”。持续下跌的是需求曲线，表示“价格下跌，需求（量）增长”的关系；持续上升的是供给曲线，表示“价格下跌，供给（量）减少”的关系。通过两条曲线的相交点决定市场价格，这是经济学的基础知识。定价就是要在需求曲线和供给曲线上下工夫，或抬高价格，或降低价格、增加数量，或综合运用这些方法。

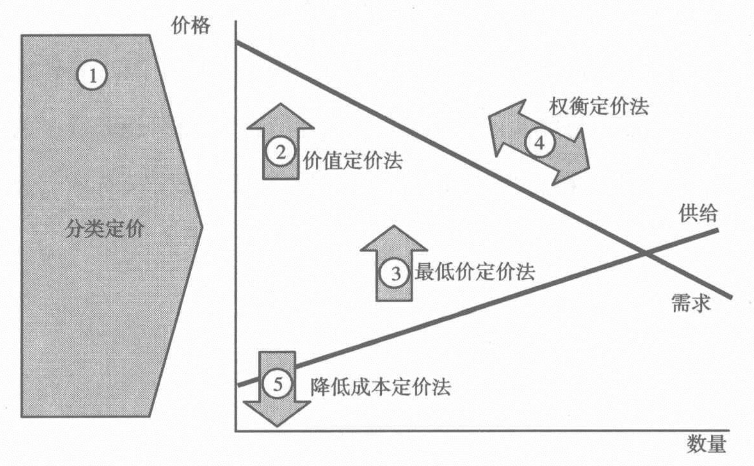


图 6-4　提高收益的定价方法

资料来源：BCG 分析。

分类定价

分类定价是定价的基本方法，就是根据客户的类别改变价格，实现高价销售。

关于客户分类，我们在第 2 章已经介绍过了。客户在选择产品和供应商时，可能以价格为选择的重要依据，也可能更重视性能或其他条件。这里的思路就是要以比前者高的价格将产品销售给后者。比如，在第 2 章中介绍过的建筑材料企业的例子，从企业的规模及需求水平两个角度出发，将客户分为了 9 类。规模比较大的企业需求水平高，其购买的产品就比其他各类客户高级。对于这类客户，要采取同样产品卖更高的价格，或者比此前更高级的产品卖更高价的策略。因为该类客户本身规模就比较大，所以如果该战略进行顺利，就能极大地提高整体收益（见图 6-5）。

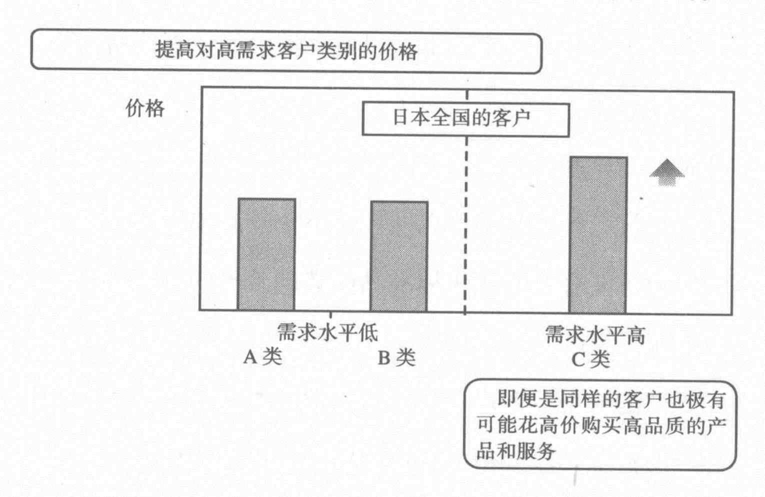


图 6-5　分类定价

价值定价法

价值定价法是指让那些能从几乎完全相同的产品和服务中看出比其他客户高的经济价值的客户愿意支付相应的高价格的方法。

大部分商品在刚上市的时候价格比较高，但仍然会有消费者不吝钱财去购买。价值定价法就是让这类客户毫不犹豫出高价购买产品和服务的办法。图 6-4 的需求曲线的左上部，就是面向这类少数客户定的价格。

在销售生产资料时，对不同类型的客户要有不同的应对方法。

第一种是紧急订货的客户，如需要紧急更换生产流程中重要设备的零件的客户、需求激增的产品需要原材料的客户。在这些紧急的情况下，因为客户没有时间进行选择，所以即使价格高一些他们也会购买。如果是只打一次交道就结束的客户，可以趁机将价格抬得很高；但如果是长期的交易关系，为了不破坏友好关系，那么以送人情般的稍高价格卖给客户则是上策。

第二种是定制品客户。定制品基本上是该类客户的专用产品，对客户来说因为市场上没有替代品，所以即使价格比较高他们也会购买。但如果价格过高，客户可能会转而购买标准品或转向其他的定制品供应商，所以在定价时要控制好幅度。

第三种是“泡沫型”客户。当整个行业的发展处于高潮期的时候，生意景气的客户的资金比较充裕，对价格的要求也会放松。此时，对于一定幅度的涨价他们是能接受的，并会很高兴地购买产品。对这些客户要卖高价，但是高到什么程度，这要根据客户经济价值（EVC）决定。我们在这里

列举的客户所认识到的 EVC 比其他的客户高。定价的关键就是要把价格控制在 EVC 的范围内，同时也要在客户可接受的范围内。

以希望尽早交货的客户为例（图 6-6），如果对该客户缩短了交货期，客户就没必要再存货了，这样一来储存成本就会降低。这就是该客户的 EVC。图 6-6 对某零件商对各个客户的交货期及客户的储存成本进行了比较，交货期长的 A 企业与交货期短的 Z 企业在储存成本上有很大的差别。假如以对 A 企业的交货期作为标准交货期，那么 Z 企业因为这一储存成本的差距就会产生 EVC。另一方面，为了缩短交货期，供应商在生产面向 Z 企业的产品上所花费的成本会大于 A 企业，因此就会下意识地优待 A 企业。在这种情况下，供应商经常采取的做法是向 A 企业实行打折。但是这样做会降低收益，并不是上策。对于 Z 企业，在定价的时候要考虑到因早交货而花费的成本，在不超过 EVC 的范围内适当地定一个高价格。这就是价值定价法的思维方式。

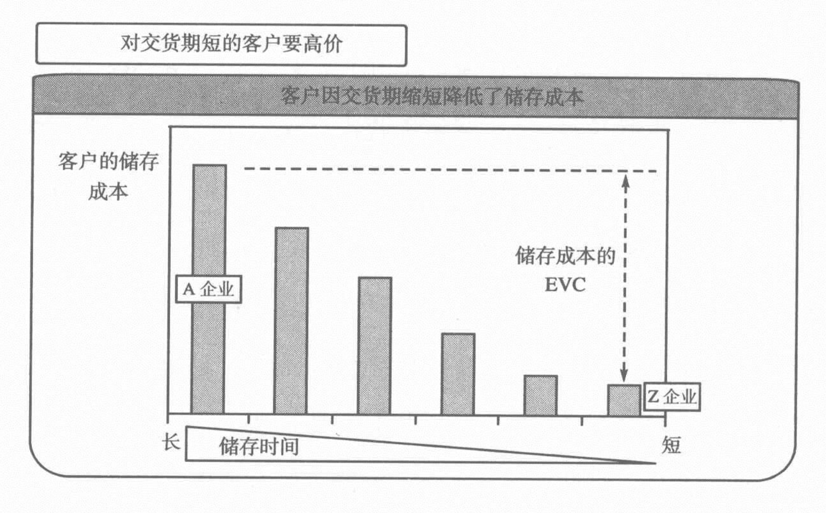


图 6-6　价值定价法

资料来源：BCG 分析。

可以说，开始研究在自己的客户中哪些可以出高价、能出多高，就迈出了按价值定价的第一步。

最低价定价法

最低价定价法（minimum pricing）就是设定一个最低价格线，如果低于这个价格就不卖。该方法有时也被称做是最低价格制或价格底线法（price floor）。图 6-2 就是最低价定价法的一个例子。

最低价定价法最基本的地方在于要把握好各类客户之间的价格差距。图 6-7 分析了不同客户在 4 种产品上的价格差距。可以看出，产品类别不同，差距也不一样。因此，问题在于应该在哪里设置最低价格线。这时要考虑如何处理最低价格线以下的客户；如果失去了这些客户，整体的收益是变高还是变低了。

比如产品 A，有 3 家在最低价格线以下的客户（m、n、p）。n、p 两家与最低价格之间差距不大，很容易就能提高价格。问题是与最低价格有很大距离的客户 m。这种情况下如果跟 m 谈价格的话，可能就会失去该客户。所以必须决定是继续维持交易以低于最低价格的价格将产品卖给 m，还是停止交易。假设停止跟 m 的交易，但是因为最低价格抬高了，所以产品 A 的整体收益提高了，就应该毫不犹豫地终止跟 m 的交易。

产品 B 和产品 D 的客户 x、y、z 相对容易处理，难办的是产品 C 的客户 w。w 是大客户，而且其交易价格远远低于最低价格，想提高价格很不容易。如果客户 w 拒绝提价、停止了与企业的交易的话，就会极大地影响产品 C 的整个销售状况。在这种情况下，要从“中断与大客户的交易”与

“提高最低价格”两者中哪一个会提高产品 C 的整体收益的角度出发进行判断。如果终止交易会降低收益，就要将最低价格下调到既能让客户接受、也能提高企业收益的水平。

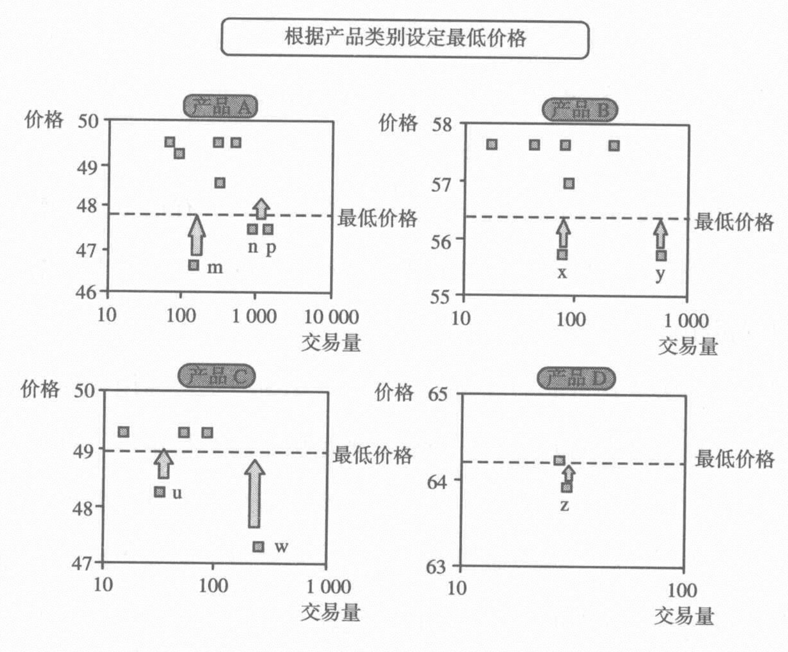


图 6-7　最低价定价法

资料来源：BCG 分析。

可见，采用最低价定价法有失去最低价格线以下客户的风险，因此要估计好风险的大小之后再做决定。将这些处理好了，就能提高整个产品的价格水平，从而提高收益。这是一个有效的方法，也是一线营销人员易于接受的方法。

权衡定价法

权衡定价法（trade off pricing）是指重新审视量多打折策略的方法。“权衡”是指两者处于一种抬高其中一方、另一方就会下降的关系。比如需求曲线，如果抬高价格，购买量就会减少；如果降低价格，购买量就会增加。这就是价格与购买量间的“权衡”关系。

下面重点介绍重新审视面向大客户打折的方法。有很多企业都对大客户打折，但是这些折扣大都打得太随意，折扣率的决定也毫无根据，所以经常出现折扣打过了的例子。

图 6-8 是关于这方面的成功例子。某建筑材料生产商用大约一年半的时间改变了量多打折的方针。该企业原来是从小的交易量开始打折，客户越大，交易量越大，折扣率越大，曲线的曲度就越大，整体的折扣水平也越高。改变方针之后，该企业只面向一定交易量以上的客户打折，折扣率比以前降低了，曲线向曲度比较小的方向转变。虽然这一改变并不容易，但是幸运的是由于在供不应求的时期，供应商占据优势，所以客户也渐渐接受了。虽然之后的供求形势缓和了，但是折扣率也稳定下来了。

与所有的涨价交涉一样，在大客户中也有抵制涨价、不配合供应商行动的。但是由于供求紧张，因此实际上几乎所有的现有客户都认可了这一改变。在判断好客户对本企业产品的依赖程度、其他生产商会不会追随、能不能以此为契机瓦解现有客户等问题的前提下，可以尝试这种方法。

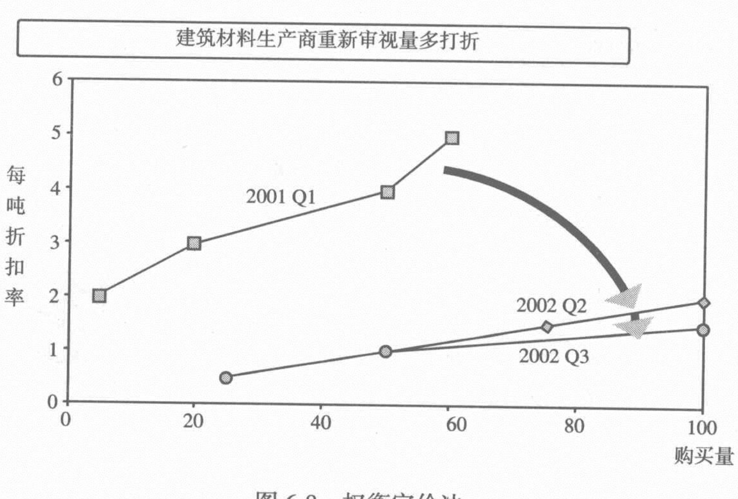


图 6-8　权衡定价法

资料来源：BCG 分析。

降低成本定价法

降低成本定价法（cost down pricing）是指当企业内有很多类似产品时，要有意识地在定价上拉开差距，引导客户购买生产和供给成本低但收益高的产品，这样便能提高企业的收益。

图 6-9 是某海外银行的例子。通过比较某分行窗口的存款业务与 ATM 业务，发现后者的收益要高得多。该银行通过提高分行窗口业务的手续费但不增加窗口业务人员的数量，使得在窗口办理业务要花费较多的费用和较长的时间，这样一来，客户就会觉得自助服务成本低、速度快，从而转向自助业务。

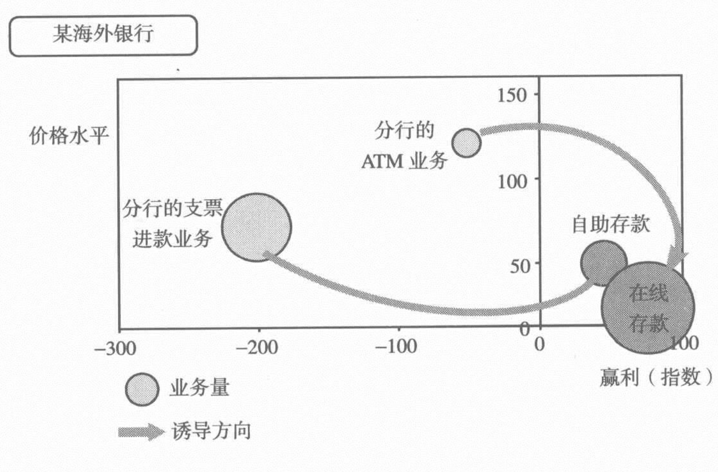


图 6-9　降低成本定价法

资料来源：BCG 分析。

同样，因为分行支票进款的收益低，所以采取了提高窗口业务价格的方式将客户引导到成本效率高、收益高的 ATM 业务上。结果分行的窗口业务减少了，成本效率提高了，在 ATM 上自助办理的业务增加了，收益也随之提高了。

在把握好竞争动向的情况下，通过价格将客户引向降低成本效果好的产品，也是一种有效的方法。除了成本高的定制品外，引导客户购买具有批量效果的标准品，也是方法之一。

从组织上提高定价能力的重点

虽然通过价格设定的办法可以提高收益，但是仅仅如此还不能在整个组织内彻底执行这一定价方法，其效果可能是暂时的，很难持续提高收益，因为此前的组织、工作方法、技能等都是阻碍新定价方法的因素。我将现在很多企业常见的存在于定价组织上的问题及解决方法概括为以下 4 个方面。

明确作用和责任

很多企业的价格决定主体都不明确，谁最后对价格水平负有责任也不是很清楚。因此，企业不知道价格是如何确定的，重新定价的速度也跟不上市场变化的速度，企业没有一个贯彻始终的定价策略。此外，有关价格的信息、权限、技巧和经验等都分散于各个员工、部门、分企业和特约店之间，这些都未能在组织中得到充分利用，所以许多企业都不断出现同样的失败案例。

因此要明确组织在定价过程中的作用和责任，并将价格信息、经验、技巧等集中到组织中，供组织共享。

对决策及执行过程进行管理

在针对每个客户定价时，很多时候企业是根据具体情况决定价格的。从结果上来看，企业并没有将定价作为一种战略决策，而是非常任意的分别对待。此外，即使想进行合理的定价，也会因为没有关于各个客户的收益情况及价格实现的定量数据，或者关于价格的讨论和决策都不是以定量数据、而是基于感觉或主观经验为根据等原因，实际的结果离合理的决策还相差很远。特别是在对客户经济价值、客户分类、价值定价法、权衡定价法等各种方法都没有展开充分讨论的时候，差距更为明显。

因此在任务开始之前就要决定好定价方针，对价格进行讨论，明确决策过程，要以价格分析的定量数据为基础展开讨论并进行决策。同时，为了确保决策能够贯彻执行，还要制定一个方案，并经常对决策的执行情况进行监督。

做好激励工作

最反对重新定价的就是销售一线的营销人员。特别是对于涨价交涉、重定折扣等问题，营销人员估计会遭到客户的反对，所以会强烈反对并消极怠工。此外，在重视销售额的奖励体制下，价格的改变会导致销售额、销售量、市场占有率降低，因此对这些策略营销人员持不合作态度。如果企业不改变这种状态，不管定价方针如何正确，在销售一线也会迟迟得不到执行。

因此，在奖励体制中，除了销售额标准之外，企业还要加上促进价格实现、提高收益率这些标准，以加强对实行重新定价的激励。

完善价格信息和分析工具

由于很多企业不能定期监控价格信息和价格的实现程度，因此未能发现“定价中的乌云”、无底的折扣和免费服务的横行等问题。此外，在很多情况下，对竞争对手及客户信息掌握得也不是很充分，缺乏做合理决策所需要的材料，同时用于管理价格的数据库及分析用的 IT 设备等也不是很齐全。因此企业要完善这些有关价格的信息收集、监控、积累、分析等的体制、工具和系统。

在重新定价时需要留意的地方

在讨论重新定价策略时，一些人会持反对观点，他们会说："你说的我们都懂，但是真正做起来会很难。""我们一涨价，正中竞争对手下怀，他们会来抢夺客户，这种做法不可取。"虽然重新定价不是一件容易的事，但是只要在做法上下工夫，还是完全可以实现的。在实施时要注意以下几个方面。

第一，不同的客户在不同的地域对同样价格变化的反应不同。我以最近帮助某材料生产商提高销售价格为例来进行说明。对于同样的材料，在价格涨幅不到 2%的情况下，有 20%的客户转向了其他供应商，而另有 30%的客户在涨幅为 5%时也没有减少购买量。此外，不同的客户因其行业或所在地域的不同，差别也很大。在对这些差异进行进一步调查之后，我发现了产生这种差别的几个主要原因。

第一个原因是因该材料成本在整个制造成本中所占的比例大小不同而导致差异。比例越高，客户对小幅价格差异的反应就越灵敏；相反，比例越小，客户就越不在乎价格的变动。也就是说，因为企业的产品在客户企业内的重要程度及所处位置的不同，即便是同样的价格变化，对客户的影响和意义也各不相同，这些差异通过客户的反应体现出来。

第二个原因是"转换成本"（switching cost）。转换成本是指客户因调换供应商而产生的成本。例如，因为材料价格上涨而调换供应商，就会产生转换成本。当该成本超过材料上涨的幅度时，客户就会倾向于接受涨价而不会调换供应商；相反，如果转换成本比较低，即使有细微的价格差异，客户反应也会很灵敏。转换成本包括采购部门的转化账目、计算机注册变更，技术部门的制造工序，对新产品的检查、试用，对新供应商可信赖度的验证，以及为确保供给体制稳定所做的努力等所花的费用。此外，对于由专门的负责人做决策的客户，负责人会担心破坏与现有供应商之间的关系，所以对调换供应商会感到有风险等。这些因素都会大大影响客户对价格变化的反应。

第三个原因是在某地区内的客户密度和分布情况。在客户密布的地区，客户间会频繁地就价格信息进行交流和比较，所以他们对涨价反应比较灵敏。而在客户分布比较分散的地区，客户间基本上没有信息的交换，而且由于企业对各个客户的送递物流费用、送递频率等服务水平不一样，因此客户很难在同一水平上做比较。这类客户对价格变化的反应不很灵敏。

因此，在重新定价时，要仔细考虑企业的产品在客户企业所占的地位、产生转换成本的可能性、各个地区的特性等决定因素，以及重新定价在哪些地区哪些客户中间会引起什么程度的反应等。

第二，不要同时在全国都推进重新定价，要分地区、分阶段进行。不仅客户对价格变化的灵敏程度会因各地区内的客户密度、客户间相互交换信息的程度、与竞争者之间的关系不同而不同，而且价格变化对企业业绩和市场占有率的影响也会因地区不同而不同。

比如，在首都圈的巨大市场上、在市场占有率很高的情况下涨价，与在对手强自己弱、占有市场份额很小的地方市场上涨价，二者相比，在策略意义及产生的影响上都各不相同。前者涨价的渗透力强，如果成功会得到很高的回报，但如果不考虑清楚就涨价，固若金汤的首都圈城池就有可能被竞争对手攻破，因而失去的也会很多；虽然后者也有被竞争对手攻破的风险，但是相应地失去的也少，却可以作为检测客户对价格上涨反应的试验场地。重新定价时分地区制定策略是明智之举。特别是在最初阶段，我建议先选几个小的地区作为“试验基地”，检测客户和竞争对手对价格变化的反应。在选择“试验基地”时，应该考虑到客户和竞争对手的特性与其他地区要有一定的相似之处，市场相对独立因而可以限定其影响，有足够的可供试验的客户。此外，该地区的销售负责人要有较强的执行能力及工作热情。

第三，要清楚客户的特性和企业的相对成本竞争力。企业要改变价格，竞争对手肯定会有所反应，要想在事前准确预测并不容易，而且在竞争对手比较多的市场中尤其困难。但是，在主要竞争对手有限的情况下还是可以预测的。根据其对过去价格的应对模式、市场占有率和成本多少、产品在其企业内所占的位置、竞争对手的经营者的言行等情况，基本可以预测其会有什么样的反应。

特别是在降价的时候，要事先考虑好如果竞争对手反应过度，那么陷入意想不到的价格战的风险有多大。在价格战风险比较大的情况下，如果没有在价格战中取胜的把握而陷入了降价泥沼中，那么有可能走错一步就毁了企业。也就是说在某些情况下要有进行价格战的思想准备，要确保企

业的成本竞争力、财务实力等才能应对价格战。

第四，要调动起一线营销人员的热情，培养他们的技能。对于一线的营销人员来说，重新定价，特别是涨价，是他们最不想做的事之一，他们自然不愿配合，有时还会反抗。因为这样做有可能会招来熟悉客户的怨言，破坏彼此之间的关系，甚至还有失去客户、使销售额减少的风险。在这种情况下，仅靠总公司送到销售一线的新价格表去命令一线“执行”，营销人员是不会行动的。

因此，要与一线的营销人员进行充分的交流，让他们认识到改变价格的必要性及理由，向他们说明，并让他们理解作为企业如果涨价的话必然会失去一部分客户，对这一点要有心理准备，但即使失去了这些客户，公司整体的收益还是会提高。特别是担任一线指挥的分企业经理、销售经理等管理者的思想准备最为重要。除了由经营高层直接要求这些管理者配合这些“经营中最重要的事项”外，这些管理者还要多举办一些面对面的沟通会，留出充分的时间去解答营销人员的疑问，以得到营销人员的充分理解，这是关键所在。

在长期通货紧缩的情况下，由于很多企业只有降价经验而没有涨价经验，因此它们丧失了涨价的能力。而且很多营销人员对于在何时针对哪些客户进行什么样的说明才能让其接受涨价，以及如何应对客户的反对等，都没有经验。这种状况不仅会助长一线营销人员的不安情绪，还会因实际经验的不足，导致他们与客户之间产生不必要的摩擦。因此，在重新定价之前，要制作一些指南，用于指导营销人员如何向客户做说明，还要在“试验基地”实际使用这些方法和技巧，以确保其可行而不只是纸上谈兵。在

将指南引入销售一线时，还要充分对营销人员进行“分角色表演”等培训，要事先从技能和自信心两方面提高营销人员的素质，这一点也非常重要。

最后，对于业绩评价由销售额决定的营销人员来说，涨价是高风险行为。因此在对营销人员的业绩进行评价时，不仅要看销售额，还要看可以以某种形式将价格与销售收益结合起来的指标。比如，通过综合运用涨价的实现程度和渗透度、对所负责客户的平均销售价格、扣除销售成本后的利益率等指标，来引导营销人员的行为，这一点也是不可或缺的。

如果上述问题都能注意到，企业就完全可以重新定价了。新价格的实行会对企业业绩产生极大的影响，请大家务必积极地进行尝试。

结束语

由于从事顾问这一职业的缘故，我经常接触各类企业的营销人员。他们之中既有在业界首屈一指的明星营销人员，也有工作了很多年却一直业绩平平的普通营销人员。通过这些经历，我开始形成了关于营销人员的能力条件的“结构假说”。

“结构假说”的重点之一就是“深入了解客户、与客户产生共鸣”，即培养深入了解客户的需求、了解其立场和思路的能力。优秀的营销人员会把所有的精力都投注到客户身上：耳朵，在听客户的话；眼睛，在不停地、仔细地观察客户。他们努力深入了解客户的购买欲、客户负责人在组织内外的立场和在做决策时的判断依据等，努力感受客户的想法、对风险的认识等，并以此为据，设想从客户的角度出发对各个供应商提出的产品提案有怎样的反应。也就是要在头脑中塑造一个活生生的“客户模型”，模拟体会客户对自己的方案的反应。优秀的营销人员在与客户的交流中也会提出各种问题，从各个角度对客户模型进行验证。

不过，要成为一名优秀的营销人员，这些只是必要条件，并不是充分条件。在深入了解客户、与客户产生共鸣的能力之上，还要从对企业的价值角度出发，冷静地分析客户，给客户排序，对于有价值的客户要倾力为其服务；同时，对于没有价值的客户和交易也要进行相应的舍弃。此外，还要具备说服客户以所定价格购买符合其预算产品提案及服务的能力，这种“说服客户接受企业的价格”的能力也是“结构假说”的重点之一。

虽然在对客户的理解及共鸣上都做得比别人好，但是如果不计得失一味按照客户的要求做，就会变成“好人”，甚至是“老好人”；相反，没有对客户的理解，而仅想着自己企业利益的人是“强卖”和“自说自话”。如果两者都做不到的话，那么只能遗憾地说，这样的人不适合做销售。

听取客户意见的“听取能力”与说服客户接受自己企业价格的“说服力”，站在客户的立场上考虑问题的“共鸣力”与实现自己企业利益的“自我利益实现力”，这些看似相反的能力是成为优秀的营销人员的必备能力。这些能力极其巧妙地将人性的两个侧面结合了起来，而且结合的方法也因人而异。

本书的目的在于将“营销逻辑”引入组织和企业。如果读者朋友们读完此书后，能够从管理者的角度出发对企业的整体战略和体制进行重新评价并修正，从而快速提高企业的组织间营销力，并能消除销售一线的各种“营销逻辑缺乏症”，减少乌云、迷茫现象，大幅提高销售额，我将不胜荣幸。

值本书出版之际，我向支持、援助此书出版的诸位表示感谢。首先，我想向通过各种方式锻炼了我的能力的各位顾问表示衷心的感谢。同时，

也向BCG的诸位及我的同事们表示感谢。我的老前辈堀纮一先生、井上猛先生，在我初入销售行业时，教给了我生产资料领域、组织间营销领域的许多知识。内田和成先生介绍我去青山学院大学商学院讲课，正是这次机会促成了本书的诞生。本书的内容从水越丰先生、御立尚资先生等同事那里直接或间接地得到了很多的宝贵经验。特别是重竹尚基先生、菅野宽先生、矢吹博隆先生、植草徹也先生、横滨润先生以各种形式给我提供了帮助。此外，BCG的主编满喜智子女士在写作过程中在各方面都给我提供了大力支持。秘书处的梅原祐子女士、星野绫子女士，在时间如此紧迫的情况下煞费苦心完成计划，在此我一并表示感谢。最后，感谢为完成此书一年到头都属于“不在”状态的我提供了精神支持的家人们。